

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU

Markkinoinnin koulutusohjelma



# LIIKEIDEA JA VOIMAVARAT PALVELUALAN PIENYRITYSTEN KILPAILUEDUN LÄHTEENÄ

Helsingin  
Kauppakorkeakoulun  
Kirjasto

6588

Liiketaloustiede: Markkinoinnin  
pro gradu-tutkielma  
Mika Saarinen  
Kevätlukukausi 1996

MARKKINOINNIN

laitoksen

laitosneuvoston kokouksessa 22 / 5 1996 hyväksytty

arvosanalla CUM LAUDE APPROBATUR

APUL. PROF. NIILLO HOME, YLIASS. IRMA TIKKANEN

## **LIIKEIDEA JA VOIMAVARAT PALVELUALAN PIENYRITYSTEN KILPAILUEDUN LÄHTEENÄ**

### **Tutkielman tavoitteet**

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, mistä tekijöistä palvelualan pienyritysten kilpailuetu muodostuu. Vastauksia tutkimusongelmaan etsittiin strategisen suunnittelun liikeideakoulukunnasta ja yrityksen voimavaroista. Tapaustutkimuksella selvitettiin, miten teoreettinen selitys vastasi reaali maailman tilannetta. Tutkielman avulla pyrittiin kartoittamaan tekijöitä, jotka palvelualan pienyrityksessä ovat keskeisessä asemassa luotaessa yritykselle kilpailuetua.

### **Lähdeaineisto ja tutkimustapa**

Pääasiallisena lähdeaineistona käytettiin palvelujen markkinointia, strategista suunnittelua ja yrityksen voimavaroja käsittelevää kirjallisuutta. Empiirinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena käyttämällä tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Lisäksi joidenkin case-yrityksien toimintaan oli tutustuttu omakohtaisesti sekä asiakkaana että työntekijänä.

Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan palvelualan yrityksiä ja strategista suunnittelua. Kilpailuedun lähteitä pyritään kartoittamaan liikeidean ja voimavarojen avulla. Tarkoituksena on löytää yrityksestä, sen toiminnasta sekä voimavaroista tekijöitä, jotka voisivat toimia yrityksen menestystekijöinä. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen tutkielmassa keskitytään tapaustutkimukseen, jonka avulla pyritään selvittämään, mistä tekijöistä liikuntapalveluja tuottavien pienyritysten kilpailuetu muodostuu.

### **Tutkimuksen tulokset**

Kirjallisuuskatsauksen avulla muodostettiin perusnäkemys siitä, mistä tekijöistä palvelualan yritysten kilpailuedun lähdettä voitaisiin etsiä. Case-analyysissa tutkittiin kuutta menestyvää liikuntapalveluja tuottavaa pienyritystä. Verrattaessa kirjallisuuden esittämää kuvaa kilpailuedun lähteistä ja reaali maailman tilannetta, havaittiin, että keskeisessä asemassa olivat yrityksen johto ja henkilökunta, joiden avulla saavutettiin yrityksen ja palvelun ostajan kesken pysyvä asiakassuhde. Tutkimuksessa todettiin, että myös yritysten joustavuus sekä monipuolisuus palvelujen tarjonnassa olivat tärkeitä tekijöitä.

### **Avainsanat**

Palvelut, pienyritykset, strateginen suunnittelu, liikeidea, voimavarat ja kilpailuetu



<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>1</b>
<b>KUVIOIDEN JA LIITTEIDEN LUETTELOT</b>	<b>5</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Tutkielman kohdeilmiö, tavoite ja ongelmanasetanta	7
1.2 Käsitteiden määrittely	8
1.3 Tutkielman rajaukset	9
1.4 Tutkielman rakenne	10
<b>2. PALVELUTUOTTEEN ERITYISPIIRTEET STRATEGISESSA SUUNNITTELUSSA</b>	<b>12</b>
2.1 Palvelujen määritelmiä	12
2.2 Palvelujen tyypillisiä piirteitä	13
2.3 Palvelujen luokituksia	14
2.4 Palveluorientoitunut lähestyminen	15
2.5 Tiivistelmä: Palvelutuotteen erityispiirteet strategisessa suunnittelussa	17
<b>3. STRATEGINEN SUUNNITTELU PIENYRITYKSISSÄ JA LIIKEIDEA STRATEGIAN KUVAAJANA</b>	<b>18</b>
3.1 Strategia-käsite	18
3.2 Strategian komponentit	19
3.3 Strategian tasot	21
3.4 Pienyrityksen erityispiirteet strategian muodostamisessa	22
3.4.1 Pien- ja suuryrityksen väliset erot strategian suunnittelussa	22
3.4.2 Pienyrityksen välineet strategisessa suunnittelussa	24
3.4.3 Pienyrityksen strategisen suunnittelun suhde operatiiviseen toimintaan	25
3.5 Strategiakoulukunnat	26
3.6 Liikeidea strategian kuvaajana	28
3.6.1 Liikeidean muodostuminen	28
3.6.2 Järjestelmänäkemys ja toiminnan kehittäminen	30
3.6.3 Liikeidean rakenne	32
3.6.3.1 Mitä: Palvelutarjous asiakkaille	35
3.6.3.2 Kenelle: Asiakaskunnan segmentointi	37
3.6.3.3 Miten: Toimintatapa palvelun realisoimiseksi	39
3.7 Tiivistelmä: Strateginen suunnittelu pienyrityksissä ja liikeidea strategian kuvaajana	40

<b>4. YRITYKSEN VOIMAVARAT KILPAILUEDUN LÄHTENÄ</b>	<b>42</b>
4.1 Resurssien, osaamisen ja kilpailuedun muodostuminen	44
4.2 Kilpailuetu	46
4.2.1 Kilpailuedun luominen palveluille	47
4.2.2 Laatu kilpailutekijänä ja laadun muodostuminen	50
4.2.3 Kilpailuedun ulkoinen näkyvyys	52
4.3 Voimavarat	53
4.3.1 Voimavarojen pysyvyys kilpailuedun lähtenä	53
4.3.2 Voimavarojen kertyminen ja kehittyminen	55
4.3.3 Voimavarojen luokituksia	56
4.3.3.1 Fyysiset voimavarat	57
4.3.3.2 Inhimilliset voimavarat	58
4.3.3.3 Organisatoriset voimavarat	60
4.4 Tiivistelmä: Yrityksen voimavarat kilpailuedun lähtenä	61
<b>5. TEOREETTINEN VIITEKEHYS: PALVELUALAN PIENYRITYSTEN KILPAILUEDUN MUODOSTUMINEN</b>	<b>63</b>
<b>6. LIIKUNTAPALVELUJA TUOTTAVIEN PIENYRITYSTEN LIIKE-IDEAT JA VOIMAVARAT KILPAILUEDUN LÄHTENÄ</b>	<b>65</b>
6.1 Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen	65
6.1.1 Menetelmän valinta	66
6.1.2 Aineiston keruumenetelmä	67
6.1.3 Tutkimuskohteen valinta	68
6.2 Hedmanin tenniskoulu	69
6.2.1 Strateginen suunnittelu	70
6.2.2 Liikeidea	71
6.2.2.1 Palvelutarjous asiakkaille	71
6.2.2.2 Asiakaskunnan segmentointi	72
6.2.2.3 Toimintatapa palvelun realisoimiseksi	72
6.2.3 Voimavarat	73
6.2.3.1 Fyysiset voimavarat	73
6.2.3.2 Inhimilliset voimavarat	74
6.2.3.3 Organisatoriset voimavarat	76
6.2.4 Kilpailuetu	76
6.3 Husön ratsastuskeskus	77
6.3.1 Strateginen suunnittelu	78
6.3.2 Liikeidea	79



6.3.2.1	Palvelutarjous asiakkaille	80
6.3.2.2	Asiakaskunnan segmentointi	80
6.3.2.3	Toimintatapa palvelun realisoimiseksi	81
6.3.3	Voimavarat	82
6.3.3.1	Fyysiset voimavarat	82
6.3.3.2	Inhimilliset voimavarat	82
6.3.3.3	Organisatoriset voimavarat	83
6.3.4	Kilpailuetu	84
6.4	Tanssistudio Tuulensuu	85
6.4.1	Strateginen suunnittelu	86
6.4.2	Liikeidea	87
6.4.2.1	Palvelutarjous asiakkaille	88
6.4.2.2	Asiakaskunnan segmentointi	88
6.4.2.3	Toimintatapa palvelun realisoimiseksi	88
6.4.3	Voimavarat	89
6.4.3.1	Fyysiset voimavarat	89
6.4.3.2	Inhimilliset voimavarat	89
6.4.3.3	Organisatoriset voimavarat	90
6.4.4	Kilpailuetu	91
6.5	Finnbody	91
6.5.1	Strateginen suunnittelu	93
6.5.2	Liikeidea	94
6.5.2.1	Palvelutarjous asiakkaille	94
6.5.2.2	Asiakaskunnan segmentointi	95
6.5.2.3	Toimintatapa palvelun realisoimiseksi	95
6.5.3	Voimavarat	96
6.5.3.1	Fyysiset voimavarat	96
6.5.3.2	Inhimilliset voimavarat	97
6.5.3.3	Organisatoriset voimavarat	98
6.5.4	Kilpailuetu	99
6.6	St.Lawrence golf	100
6.6.1	Strateginen suunnittelu	101
6.6.2	Liikeidea	102
6.6.2.1	Palvelutarjous asiakkaille	103
6.6.2.2	Asiakaskunnan segmentointi	104
6.6.2.3	Toimintatapa palvelun realisoimiseksi	104
6.6.3	Voimavarat	105
6.6.3.1	Fyysiset voimavarat	105
6.6.3.2	Inhimilliset voimavarat	106
6.6.3.3	Organisatoriset voimavarat	107

6.6.4 Kilpailuetu	108
6.7 Esport Center	108
6.7.1 Strateginen suunnittelu	109
6.7.2 Liikeidea	110
6.7.2.1 Palvelutarjous asiakkaille	110
6.7.2.2 Asiakaskunnan segmentointi	111
6.7.2.3 Toimintatapa palvelun realisoimiseksi	112
6.7.3 Voimavarat	112
6.7.3.1 Fyysiset voimavarat	112
6.7.3.2 Inhimilliset voimavarat	114
6.7.3.3 Organisatoriset voimavarat	115
6.7.4 Kilpailuetu	115
6.8 Empiirisen tutkimuksen arviointi	116
 <b>7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET: LIIKEIDEA JA VOIMAVARAT PALVELUALAN PIENYRITYSTEN KILPAILUEDUN LÄHTEENÄ</b>	 <b>118</b>
 <b>LÄHDELUETTELO</b>	 <b>122</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>129</b>



## KUVIDEN LUETTELO

Kuvio 1. Tutkielman rakenne

Kuvio 2. Palvelukeskeinen lähestymistapa

Kuvio 3. Liikeidean kolme pääosaa

Kuvio 4. Liikeidean pääosat

Kuvio 5. Liikuntapalvelun palvelukokonaisuus

Kuvio 6. Kyvyt kilpailukyvyyn lähtökohtana

Kuvio 7. Resursseihin perustuva lähestyminen strategiseen suunnitteluun: käytännön malli

Kuvio 8. Koettu kokonaislaatu

Kuvio 9. Tutkielman viitekehys

Kuvio 10. Malli kilpailuetuun vaikuttavista tekijöistä

## TAULUKOIDEN LUETTELO

Taulukko 1. Kilpailuedun luominen palveluille

Taulukko 2. Voimavarojen luokitukset

## LIITTEIDEN LUETTELO

Liite 1. Palvelun luokitukset

Liite 2. Satunnaismalli pysyvästä kilpailuedusta palvelualalla

Liite 3. Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät

Liite 4. Teemahaastattelun kysymykset

## 1. JOHDANTO

Länsimaaisessa yhteiskunnassa ihmisten vapaa-aika on lisääntynyt voimakkaasti. Reaali-palkkojen, uusien teknologioiden käyttöönotto sekä teollisuudessa että palvelusektorilla, työaikojen lyhentymisen sekä matala työttömyysaste ovat 1960- ja 1970-lukujen aikana luoneet uuden ja merkittävän vapaa-ajan massamarkkinan (Henry 1990, 13). Vapaa-ajan lisääntyminen ja vapaa-aikaan liittyvien toimintojen vaatimien resurssien kasvu herättää mielenkiintoa alan tutkimiseen myös taloustieteen piirissä (Pekurinen ym. 1987, 15). Vuoden 1985 kotitaloustiedustelun mukaan suomalaiset kotitaloudet käyttävät vapaa-aikaan ja harrastuksiin keskimäärin 11 500 markkaa vuodessa, mikä vastaa n. 13,6 % kulutusmenoista. Vuonna 1991 vapaa-aikana urheilua ja liikuntaa sanoi harrastavansa lähes joka päivä kesäisin 46% ja talvisin 38% (Liikkanen ym. 1993, 6-8). Automatisoituminen ja atk-apuvälineiden hyväksikäyttö yrityksissä takaavat myös tulevaisuudessa sen, että vapaa-aika tulee länsimaissa lisääntymään yhä enemmän.

1970-luvun loppupuolelta lähtien erilaisten vapaa-ajan palvelumuotojen tarjonta on lisääntynyt erittäin merkittävästi. Vapaa-ajan palvelut ovat kuitenkin kulutussektorina melko heterogeeninen ryhmä, jonka alaryhmänä toimivat liikuntapalvelut. Vuonna 1990 nimenomaan liikuntaharrastusten tarpeisiin käytettiin rahaa 4,2 mrd markkaa. Varsinaiset liikuntapalvelut sisältävät esimerkiksi laskettelurinteiden, tennishallien ja uimahallien toiminnan (Valtonen ym. 1993, 119). Yksinomaan liikuntaharrastusten tarpeisiin palveluja tuottavat yritykset, julkinen valta ja voittoa tavoittelematon sektori.

Liikuntapalveluita tarjotaan suomalaisille kuluttajille myös ulkomailta (Valtonen ym. 1993, 119). Näin ollen vapaa-ajan palvelut ovat yhä enenevässä määrin avoimina kansainväliselle kilpailulle. Yhä suurempi merkitys on mittakaavahyötyjä vapaa-ajan markkinoilla käyttävillä monikansallisilla organisaatioilla. Nämä yritykset laajentuvat useille liiketoiminta-alueille sekä vapaa-ajan palvelujen sisällä että muille toimialoille ja integroituvat toisten suurten yritysten kanssa, päästen kiinni pieniin palvelujen tarjoajiin kuten squashkerhoihin, terveysklubeihin ja snookerihalleihin (Henry 1990, 36). Suomen integroituminen Eurooppaan ja kansainvälinen palvelujen keskittyminen vaikuttavat koko yrityskenttään, jolloin kilpailu kiristyy entisestään. Toisaalta kansainvälistymiskehitys on useille yrityksille myös mahdollisuus laajentumiseen ja uuden oppimiseen.

90-luvulla vapaa-ajan palveluja tuottavien organisaatioiden toimintaedellytykset ovat oleellisesti muuttuneet yhteiskunnassa tapahtuneiden voimakkaiden rakennemuutosten ja kehitystrendien takia: yhteiskuntamme on voimakkaasti kaupungistunut ja kaupallistunut; ihmisten tulo- ja koulutustaso on kohonnut, työnkuva oleellisesti muuttunut, ja sen myötä vapaa-aika lisääntynyt. Kaupallisten vapaa-ajan palvelujen rakenne on muiden toimialojen tavoin joutunut voimakkaiden rakenteellisten muutosten eteen (Henry 1990, 36). Muuttuva



toimintaympäristö vahvistaa kilpailun elementtejä vapaa-ajan palvelusektorilla. Palveluorganisaatiolle kilpailun kiristymisen - sekä vapaa-ajan palvelutoimialan sisällä olevien organisaatioiden kesken että toimialalle tulevien uusien yrittäjien ja substituuttien muodossa - on todellinen toimintaympäristöstä nouseva uhka niiden toiminnan jatkuvuudelle (Hyvönen 1989, 7). Kilpailu pakottaa yritykset miettimään, mitkä ovat yrityksen menestystekijöitä - miksi yritys on parempi kuin muut alan yrittäjät.

Vapaa-ajasta on tullut myös iso ja alati kasvava kaupankäynnin muoto (Kinturi 1990, 15). Urheiluvälineiden, vaatteiden, kenkien ja kaikenlaisten liikuntapalvelujen myynti on nykyisin suurisuuntaista liiketoimintaa, ja suurimmat liikuntarahat liikkuvat näiden tavaroiden ja palvelujen tuotannossa (Valtonen ym. 1993, 15). Vapaa-ajan sektorilla toimii kuitenkin useita pienyrityksiä, joiden toimintamahdollisuudet ovat heikentyneet yleisen taloudellisen tilanteen, virheinvestointien, kiristyneen kilpailun ja vapaa-ajan palveluiden ylitarjonnan takia. Turbulentissa ympäristössä liikeyritys tarvitsee selkeän näkemyksen siitä, mikä on yrityksen liikeidea ja mitkä ovat yrityksen voimavarat sekä niistä muodostuvat kilpailuedut, joita yritys pyrkii hyödyntämään toimialan sisällä.

Kilpailun kiristyessä liikeyritykset joutuvat tutkimaan kriittisesti vanhoja toimintatapojaan. Yritysten on löydettävä omat vahvuusalueensa ja keskityttävä kilpailun kannalta oleellisiin asioihin. Yritykset, jotka ovat selkeästi erikoistuneet asiakkaille tärkeisiin asioihin, tulevat pärjäämään kilpailussa, nyt ja tulevaisuudessa.

## 1.1 Tutkielman kohdeilmiö, tavoite ja ongelmanasetanta

Tutkielman tavoitteena on kuvailla palvelualalla toimivan pienyrityksen strategista suunnittelua liikeideakoulukunnan avulla sekä käsitellä yrityksen voimavaroja mahdollisina kilpailuedun lähteinä. Tutkimuksen kohteeksi on valittu kilpailuetu ja sen muodostuminen. Kohdeilmiöön on tarkoitus perehtyä strategiseen suunnitteluun keskittyvän liikeideakoulukunnan ja voimavarojen hyödyntämisen avulla. Työssä käsitellään palvelualan yritysten vahvuustekijöitä ja sitä, kuinka näiden vahvuustekijöiden avulla yritys luo itselleen kilpailuetua.

Tutkielman tavoitteena on selvittää, millaisista asioista kilpailuetu muodostuu. Tarkoituksena on perehtyä voimavaroihin mahdollisina kilpailuedun lähteinä, sekä liikeideaan että näiden kahden tekijän väliseen yhteensopivuuteen: mitkä ovat yrityksen voimavarat ja miten se tulee liikeidean avulla hyödyntämään näitä resursseja? Lähtökohtana on, että vain voimavarojaan hyödyntämällä yritys voi saavuttaa aseman, joka on ylivoimainen toimialan muihin yrityksiin nähden.

**Tutkielman pääongelma on:**

Miten liikuntapalveluja tuottava yritys saavuttaa kilpailuetua?

Tutkimusongelman tekee mielenkiintoiseksi liikuntapalveluja tuottavien yritysten kilpailun kiristyminen sekä yritysten usein ulkonainen samankaltaisuus. Työssä selvitetään, millaista tekijöistä liikuntapalveluja tuottavan yrityksen menestys muodostuu. Tutkimusongelman ratkaiseminen tulee osoittamaan osaltaan sen, mihin tekijöihin palveluyrityksen tulisi strategiaa luodessaan kiinnittää huomiota, jotta yrityksen toimintaedellytykset olisivat tulevaisuudessakin turvatut.

**Tutkielman alaongelmat ovat:**

Miten pienyritykset tekevät strategisia suunnitelmia?

Millaisia ovat palvelualan pienyritysten liikeideat?

Millaisilla voimavaroilla yritykset tuottavat palvelujaan?

**1.2 Käsitteiden määrittely**

**Vapaa-ajan palvelu** on kuluttajan toiminta tai hyöty, johon sisältyy usein fyysinen tai tekninen komponentti ja joka tuottaa kuluttajille tyydytystä. Vapaa-ajan palvelu tarkoittaa tässä työssä liikuntapalvelua. (kts. esim. Lehtinen 1983, ref. Grönroos 1990, 48; Andersen 1986, ref. Grönroos 1990, 48)

**Pienyritys** on Suomessa Euroopan unionin määrittelemien rajojen mukaan yritys, joka työllistää alle 50 henkilöä (normaaleina työtunteina). Alle 10 henkilöä työllistävät yritykset ovat mikroyrityksiä. (Konkola 1996)

**Strategia** on nykyisten sekä suunniteltujen voimavarojen kehittämisen että ympäristön vuorovaikutuksen perustavaa laatua oleva malli, joka ilmaisee kuinka organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Strategia on yrityksen keino yhteensovittaa organisaation voimavarat ja taidot ympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin (Hofer & Schendel 1978, 11, 25).

**Strateginen suunnittelu** on menettelytavat asetettujen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi (Lehtonen & Sipilä 1989, 222).

**Kilpailuetu** muodostuu yrityksen voimavaroista ja liikeideasta sekä näiden tekijöiden yhteensopivuudesta. Grant (1991, 119) kuvaa resursseja osaamisen lähteenä ja osaamista yrityksen kilpailuedun tärkeimpänä tekijänä. Hofer ja Schendel (1978, 25) määrittelevät kilpailuedun ainutlaatuiseksi asemaksi, jonka organisaatio luo suhteessaan kilpailijoihin voimavarojen kohdentamisen ja/tai toiminnan laajuuden avulla. Bamberger (1989, 80)



korostaa myös yritysten ja kilpailijoiden välistä asemaa, ja lisää että kilpailuedun näkyvä todiste on ylivertainen asema toimialalla tai markkinoilla.

**Resurssit** ovat yrityksessä pienin yksikkö, mistä yrityksen toimintaa kilpailuedun kannalta voidaan tarkastella. Resurssilla tarkoitetaan mitä tahansa mitä voidaan ajatella vahvuutena tai heikkoutena yrityksen kannalta. Kyseeseen tulevat siis kaikki materiaaliset ja immateriaaliset voimavarat ja taidot, joita yritys tietyllä hetkellä omistaa tai hyödyntää. Tällaisia voivat olla: tuotemerkit, yrityksen sisäinen tieto-taito teknologiasta, osaavien henkilöiden rekrytointi, kauppasuhteet, koneisto, tehokkaat toimintatavat, pääoma jne. (Wernerfelt 1984,172)

**Taidot ja osaaminen** tarkoittavat tässä työssä samaa asiaa. Osaaminen on kyky hyödyntää eri resurssiryhmiä tehtävän tai toiminnan toteuttamiseksi (Grant 1991, 119). Henderson ja Cockburnin (1994, 66) mukaan organisatorinen osaaminen (architectural competence) edesauttaa yritystä hyödyntämään resursseja (component competencies): yhdistämään niitä uusilla ja joustavilla tavoilla ja kehittämällä uusia resursseja ja osaamista sitä mukaan kuin on tarve. Toisin kuin resurssit, osaaminen perustuu informaation kehittämiseen, siirtoon ja vaihtamiseen yrityksen henkilöstön kesken (Amit & Schoemaker 1993, 35).

**Voimavarat** on yhteisnimitys yrityksen resursseille ja osaamiselle.

### 1.3 Tutkielman rajaukset

Vapaa-ajan sektori on laaja, hyvin kirjava sekä epäyhtenäinen. Vapaa-ajan palvelu tarkoittaa tässä työssä asiakkaan liikuntaan liittyvää palvelua. Muut vapaa-aikaan liittyvät harrasteet rajataan aihealueen ulkopuolelle. Työssä keskitytään yrityksen näkökulmaan. Tutkimus ei pyri siis kuvaamaan asiakkaiden mielikuvaa vahvuuksista. Paras osoitus kilpailuedusta on yrityksen menestys toimialalla. Menestyksen mittarina käytetään liikuntapalvelun suosiota.

Liikuntapalvelujen tuottajat on valittu pääkaupunkiseudulta tai sen välittömästä läheisyydestä, jossa liikuntapalveluja tuottavia yrityksiä on paljon ja ne toimivat näin ollen aidossa kilpailutilanteessa. Työssä tarkastellaan lisäksi yksityisiä liikuntapalvelujen tuottajia. Kyseessä ovat yritykset, jotka pyrkivät maksimoimaan voittojaan tai suosiotaan harrastajien parissa ja näin ollen parantamaan toimintaedellytyksiään myös tulevaisuudessa. Valtio ja kunnat liikuntapalvelujen tuottajina on rajattu aihealueen ulkopuolelle.

Työssä käsitellään palveluyrityksen kilpailuetuun vaikuttavia tekijöitä. Tarkastelun kohteena ovat yrityksen liikeidea ja voimavarat, joiden avulla kilpailuetua tuotetaan.

Työssä ei käsitellä mainonnan tai imagon luonnin merkitystä, koska lähtökohtana on että yritystoiminnan ydin, itse palvelu, täytyy olla kunnossa ennen kuin mainonnalla tai imagon luomisella voidaan vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Yrityksen voimavaroista rajataan työn ulkopuolelle rahoitukselliset voimavarat, koska niitä ei tässä työssä luokitella yrityksen varsinaiseksi osaamiseksi.

#### 1.4 Tutkielman rakenne

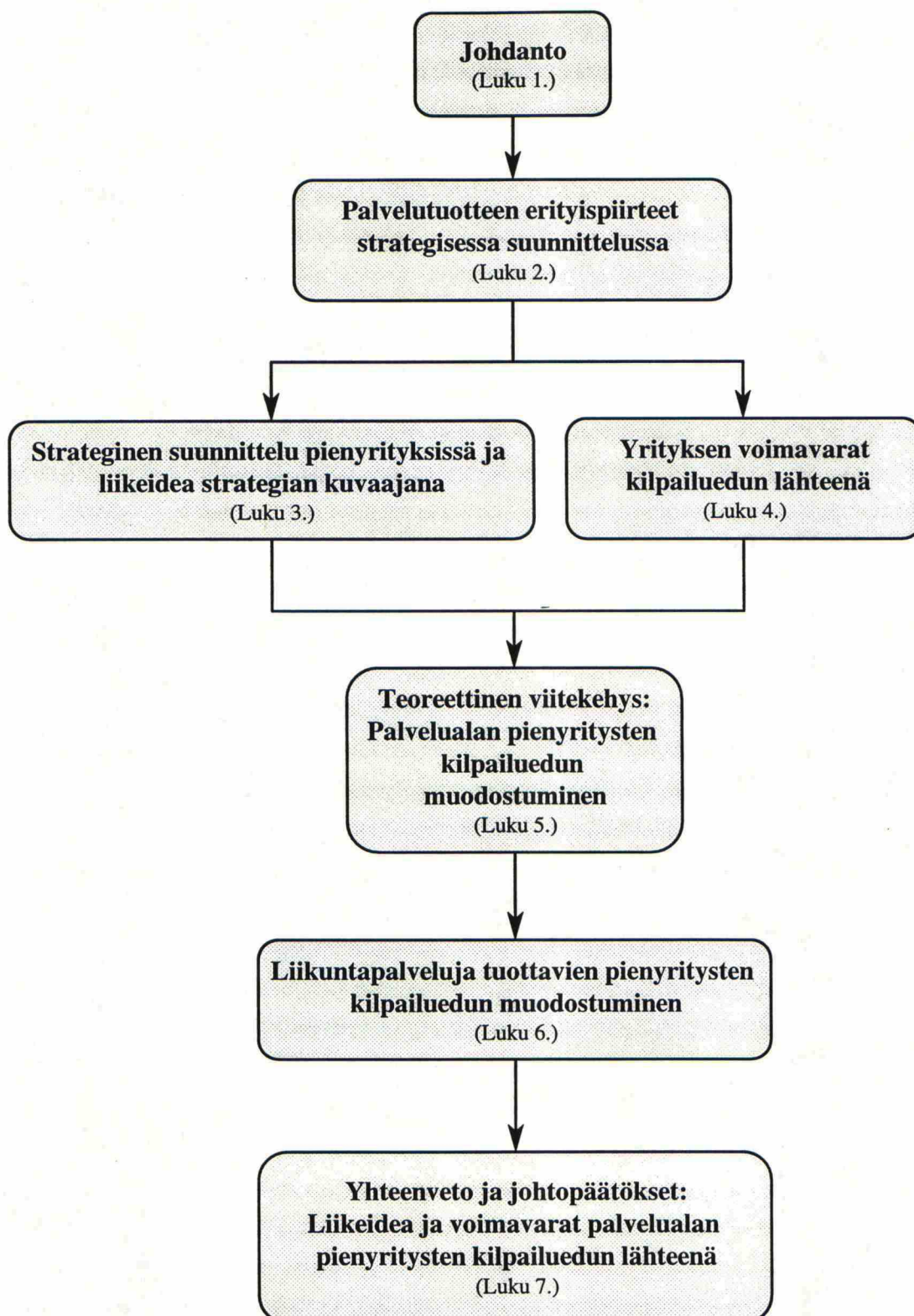
Teoreettinen viitekehys tullaan kokoamaan strategisen suunnittelun alueelta: liiketoimintayksikön strategia ja voimavarat kilpailuedun lähteenä. Liikeideakoulukunnan avulla perehdytään yrityksen toimintaympäristöön ja voimavarojen avulla keskitytään menestyksen ytimeen - kilpailuetuun. Strategisen suunnittelun lisäksi viitekehys rakentuu palveluiden markkinoinnin keskustelusta, jossa tarkastellaan lähinnä palvelualan erityispiirteitä strategisessa suunnittelussa.

Luvussa 1 esitetään tutkielman etenemiskehikko (ks. kuvio 1). Luvussa 2 käsitellään palvelualan tutkimisessa korostuvia asioita. Kolmannessa luvussa keskitytään pienyritysten strategiseen suunnitteluun, ja tutkimusalue kohdennetaan koskemaan yrityksen liikeideaa. Liikeideamallia käsitellään yritystoiminnan käytännön ohjaajana. Tarkoituksena on antaa kuva liikeideasta ja perehdyttää lukija yrityksen tuotteeseen ja asiakaskuntaan sekä yrityksen tapaan toimia. Yrityksen tapa toimia on läheisessä yhteydessä lukuun 4, jossa käsitellään yrityksen resursseja kilpailuedun lähteenä. Luvussa 5 kerätään teoria-osiossa esitetyt asiat tutkielman viitekehykseksi.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen tutkielman pääpaino siirtyy kirjallisuuden esittämän aineiston ja reaalimaailman tilanteen vastaavuuden tutkimiseen. Empiirinen työ (luku 6) toteutetaan tapaustutkimuksena, jonka aineistona on joukko liikuntapalveluja tuottavia pienyrityksiä. Tapaustutkimuksen avulla selvitetään mistä palvelualan pienyritysten kilpailuetu muodostuu. Haastateltavat yritykset ovat menestyviä tai tunnustusta saaneita liikuntapalveluita tuottavia yrityksiä. Saatujen tulosten perusteella tehdään johtopäätökset (luku 7) liikuntapalveluja tuottavien pienyritysten kilpailuedun muodostumisesta.



Kuvio 1. Tutkielman rakenne





## 2. PALVELUTUOTTEEN ERITYISPIIRTEET STRATEGISESSA SUUNNITTELUSSA

Tutkielmassa käsitellään palvelualalla toimivia pienyrityksiä. Palvelualalla toimivat yritykset poikkeavat tavaroita tuottavista yrityksistä mm. henkilöstöpainotteisuuden osalta. Teollisuus- ja palveluyrityksissä korostuvat erilaiset tekijät, vaikka perusteet itse kilpailuun ovatkin melko samanlaiset: suunnitellaan yrityksen tuote/palvelu, valitaan kohderyhmä (asiakkaat) ja päätetään, miten tuote/palvelu asiakkaille tuotetaan.

Palvelualalla on kuitenkin useita tekijöitä, jotka poikkeavat tuotantoon perustuvasta yritystoiminnasta. Tässä osassa käsitellään asioita, jotka tulisi ottaa huomioon juuri palveluyrityksen strategiaa suunniteltaessa. Palvelun aineettomuus asettaa tuotantoprosessille ja henkilöstölle erityisiä vaatimuksia: jokainen asiakkaan kanssa tekemisissä oleva työntekijä luo kuvaa palveluyrityksen toiminnasta. Tällöin on tärkeää, että asiakkaan kontakti yritykseen on moitteeton ja huonoon palveluun pystytään reagoimaan välittömästi.

### 2.1 Palvelujen määritelmiä

Palvelujen käsitteiden kirjo on laaja. Palvelukäsitteen merkitys vaihtelee henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Henkilökohtainen palvelu ja palvelu tuotteena voidaan ymmärtää käsitteellisesti kahdeksi ääripääksi. Henkilökohtaisessa palvelussa palvelun osuus kokonaishyödykkeestä on suuri ja konkreettisen tuotteen palvelussa palvelun osuus on taas hyvin pieni.

Grönroosin (1990, 46) mukaan koneesta ja miltei mistä tahansa tuotteesta voi tehdä palvelun, jos myyjä pyrkii mukauttamaan ratkaisun asiakkaan yksityiskohtaisimpienkin vaatimusten mukaiseksi. Martin Jr ja Horne (1992, 26) tuovat esiin trendin, jonka mukaan ollaan siirtymässä enemmän palveluorientoituneeseen tuotteen myyntiin: painoarvoa kohdistetaan enemmän palvelukomponenttiin kuin itse tuotteeseen. Tähän vaikuttavat syyt ovat tuotteiden niukat voittomarginaalit sekä mahdollisuus kilpailulliseen differointiin. Palvelun määrää ollaan siis lisäämässä myös konkreettisiin tuotteisiin, ja tiukka jako tuotteisiin ja palveluihin on näin ollen hämärtyvässä.

Kirjallisuudesta löytyy monenlaisia palvelun käsitteitä, joista eräät tarkastelevat palveluilmiotä hyvinkin kapeasti. Seuraavaksi käsitellään sellaisia määritelmiä, jotka sopivat tähän kyseiseen työhön.

Lehtisen mielestä palvelu on teko tai tekojen sarja, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa kontaktihenkilön tai fyysisen laitteen kanssa ja joka tuottaa kuluttajille tyydytystä (Lehtinen

1983, ref. Grönroos 1990, 48). Andersen (1986, ref. Grönroos 1990, 48) määrittelee palvelun olevan mikä tahansa aineeton hyöty, josta maksetaan välillisesti tai välittömästi ja johon sisältyy usein suurempi tai pienempi fyysinen tai tekninen komponentti. Kotlerin (1986, 681) mukaan palvelu on taas toiminta tai hyöty, jonka yksi osapuoli voi tarjota toiselle osapuolelle. Se ei ole olennaisesti kosketeltavissa oleva eikä oikeuta minkään omistamiseen. Sen tuottaminen voi olla sidoksissa fyysiseen tuotteeseen.

Näiden kolmen käsitteen avulla voidaan vapaa-ajan palvelu määritellä seuraavasti: *Vapaa-ajan palvelu on kuluttajan toiminta tai hyöty, johon sisältyy usein fyysinen tai tekninen komponentti ja joka tuottaa kuluttajille tyydytystä.* Määritelmässä oleellisia asioita ovat kuluttajan toiminta ja toiminnan kautta kuluttajan saavuttama hyöty, fyysinen tai tekninen komponentti, jolla palvelu realisoidaan ja tyydytys, joka mahdollistaa jatkuvuuden lisäämällä palvelun uusintaostoja. Tässä työssä lisäksi vapaa-ajan palvelu tarkoittaa erityisesti liikuntapalvelua.

## 2.2 Palvelujen tyypillisiä piirteitä

Yritystoimintaan liittyvät teoriat ja mallit ovat vanhastaan perustuneet teollisen yrityksen toimintaan (Äyväri ym.1991, 60). Tämä on hyvin ymmärrettävää, koska pitkälle tälle vuosisadalle teollisuus oli ylivoimaisesti suurin toimiala. Vasta 1980-luvulla on huomattu, että teolliset mallit eivät useinkaan soveltuneet juuri palveluyrityksen toimintaan. Palveluilla todettiin olevan erityisiä ominaisuuksia, jotka olennaisella tavalla erottivat ne tavaroita tuottavan teollisuuden toiminnasta. Grönroos (1987, 81) on kuitenkin todennut palvelujen olevan monimutkainen ilmiö; usein on vaikea määritellä, mitä palvelut ovat, tai olla yhtä mieltä siitä, mikä potentiaalisille asiakkaille tarjottava palvelutuote on.

Palvelujen yleispiirteitä tarkastellaan Lovelockin (1984), Kotlerin (1986) ja Grönroosin (1990) jaottelun avulla. Kirjoittajilla on samansuuntaiset käsitykset palveluiden peruspiirteistä, joskin painotuseroja löytyy. Kaikki kolme kirjoittajaa painottavat palvelujen aineettomuutta. Lovelockin mukaan (1984, 30) palvelut kulutetaan, mutta niitä ei omisteta. Vaikka useimpien palvelujen suoritus on sidoksissa konkreettisiin tuotteisiin, on palvelun ydin suorituksessa, jonka toinen osapuoli luovuttaa toiselle osapuolelle. Toinen yhteinen piirre palveluiden jaottelussa on se, että palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Kotlerin (1986, 682) mukaan palvelu ei voi olla olemassa ilman sen tuottajaa, joka voi olla joko ihminen tai kone. Palveluiden aineettomuus sekä samanaikainen tuottaminen ja kuluttaminen on siis kaikille kirjoittajille yhteistä tässä jaottelussa.

Yhteisten peruspiirteiden lisäksi Lovelock ja Kotler lisäävät palveluiden epäyhtenäisyyden palveluille tunnusomaiseksi piirteeksi. Lovelockin (1984, 31) mukaan palvelupohjaiset



toimialat erottuvat ihmis- ja konepainotteisuuden mukaan. Tämä inhimillinen komponentti luo epäyhtenäisyyttä palvelujen tarjontaan ja aiheuttaa näin ollen hajontaa palvelun laatuun.

Kotler (1986, 682) ottaa mukaan palveluiden peruspiirteisiin vielä sen, ettei palveluja pysty varastoimaan. Koska palveluja ei voi varastoida, aiheuttaa kysynnän heilahtelu ongelmia. Grönroos (1990, 50) lisää palvelujen peruspiirteiden olevan tekoja tai tekojen sarjoja eivätkä asioita. Grönroosin mukaan ominainen piirre palveluille on myös se, että asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ainakin jossakin määrin.

Palvelujen tyypillisten piirteiden tunnistaminen on oleellista juuri strategiaa luotaessa. Palvelujen tunnusomaiset piirteet vaikuttavat strategiaa suunniteltaessa juuri siihen, millaista strategiaa on mahdollista toteuttaa ja millaisia rajoituksia palvelujen ominaisuudet tuovat strategiseen suunnitteluun.

## **2.3 Palvelujen luokituksia**

Palvelujen tunnusomaiset piirteet osoittivat, että palvelujen kategoria pitää sisällään hyvin moninaisia asioita. Näin on käytännössä myös liikuntapalveluiden osalta. Esimerkiksi yksityisen tenniskoulun tarjoama hyvin henkilökohtainen palvelu eroaa suuresti halliyhtiön tarjoamista palveluista. Kaikkia palveluja on miltei mahdotonta laittaa saman luokituksen alle.

Seuraavaksi tarkastellaan luokituksia, joissa tulee esille jokaisen palveluoperaation luonne yksityiskohtaisesti. Luokitukset on tehnyt Lovelock (1984), johon Grönroos (1990, 53-58) on lisännyt neljä luokitusta (ks. liite 1, sivulla 129). Tässä tutkielmassa käsitellään ainoastaan luokituksia, jotka ovat liikuntapalveluja tuottavan yrityksen kannalta olennaisia. Varsinkin vanhempia luokituksia on jätetty pois, koska niissä painottuu tuotteen tai jakelukanavan vaikutus eikä niinkään palvelun merkitys. Liikuntapalveluita tuottavien yritysten kannalta tärkeät kohdat on kursivoitu.

Palvelujen luokitusten avulla yrityksen johdolla on mahdollisuus tunnistaa toiminnan kannalta oleelliset asiat ja keskittyä päätöksenteossa niihin. Luokitusten pohjalta esitetään tiivistelmä, jossa kiinnitetään huomiota asioihin, jotka ovat liikuntapalveluja tuottavan yrityksen toimintaa suunniteltaessa tärkeitä.

### **1. Miten palvelu tuotetaan?**

- a) Laite (fyysis) pohjaisesti
- b) Ihmispohjaisesti

### **2. Kenelle palvelu tuotetaan?**



- a) Yksityisille henkilöille
- b) Organisaatioille

### **3. Miten palvelu toimitetaan asiakkaalle?**

- a) Vuorovaikutuksen ja sopeutuksen aste (alhainen tai korkea)
- b) Työvaltaisuuden aste (alhainen tai korkea)

### **4. Mitkä ovat kysynnän peruspiirteet?**

- a) Kohdistuuko palvelu ihmisiin/omaisuuteen
- b) Kysynnän ja tarjonnan epäsuhde
- c) Asiakkaan ja yrityksen välinen suhde (irrallinen vai jatkuva)

Liikuntapalveluita tarjoavat yritykset tuottavat palveluja sekä fyysisillä että ihmispohjaisilla resursseilla. Näillä yrityksillä korostuvat eri asiat sen mukaan, millainen on yrityksen peruspalvelu ja millaisen konseptin avulla tätä palvelua on tarkoitus hyödyntää. Esimerkiksi golfkentälle ovat fyysiset resurssit varsin keskeisessä asemassa, mutta toimintaa voidaan yhtälailla rakentaa vaikkapa aktiivisen klubitoiminnan tai erilaisten tapahtumien varaan. Lisäksi liikuntapalveluja tuottavat yritykset tarjoavat palvelujaan usein rinnan sekä yksityishenkilöille että organisaatioille.

Liikuntapalvelujen kannalta on tärkeää miten palvelu toimitetaan. Ihmisten avulla tuotettuja palveluja, kuten tenniskursseja tai tanssitunteja, on usein helpompi sopeuttaa kullekin asiakkaalle kuin teknisiin laitteisiin tai fyysisiin resursseihin perustuvia palveluja. Liikuntapalvelut kohdistuvat ihmisiin, ja näin ollen kysynnän ja tarjonnan epäsuhde on välillä hyvinkin voimakasta. Tähän vaikuttavat ihmisten työajat ja lomat. Liikuntapalveluja tuottavat yritykset pyrkivät yleensä myös jatkuviin asiakassuhteisiin mm. jäsenyyden tai osakkuuden avulla.

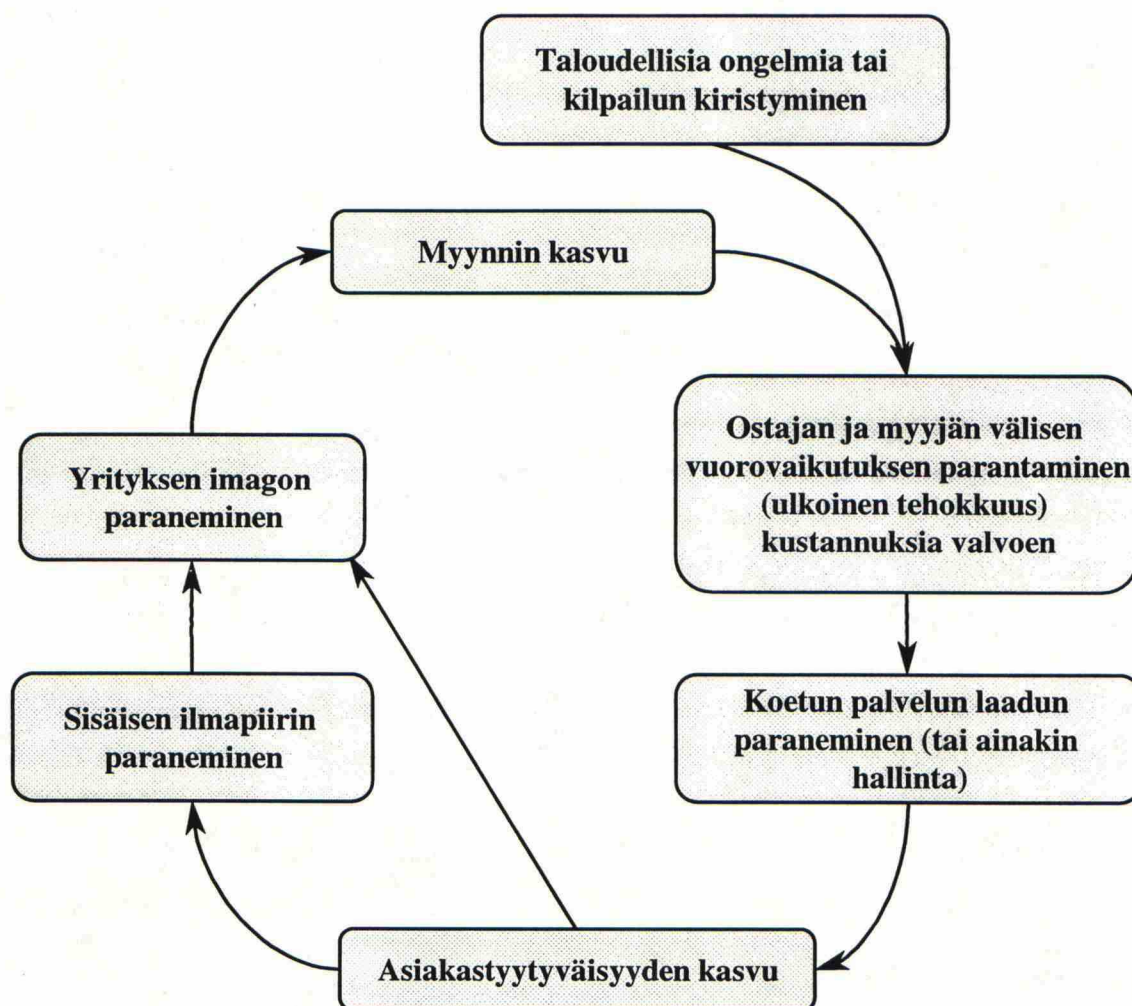
## **2.4 Palveluorientoitunut lähestyminen**

Grönroosin (1982, 103) mukaan palveluyrityksen tulisi tarkkailla omia asiakassuhteitaan ja voimavaroja, joilla on vaikutus asiakkaiden käyttäytymiseen sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Asiakassuhteiden tulisi olla lähtökohta strategiselle suunnittelulle ja päätöksenteolle.

Strategista päätöstentekoa tulisi hallita ostajan/myyjän välinen vuorovaikutus, jossa menot on ymmärrettävä välttämättömiksi, jotta saavutetaan aikaisempaa parempi asiakassuhde (Grönroos 1982, 106). Positiivisen vuorovaikutuksen etuja Grönroos (1990, 142) kuvaa palveluorientoituneella lähestymistavalla (ks. kuvio 2). Grönroosin malli painottaa asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksen tärkeyttä. Toimivan asiakassuhteen avulla yritys pyrkii mukauttamaan palvelun asiakkaalle sopivaksi ja näin ollen parantamaan asiakkaan koke-

maa kokonaisuhyötyä. Tärkeässä asemassa ovat siis asiakkaan tarpeet ja odotukset, joista yrityksen tulisi jatkuvasti olla tietoinen. Mallin mukaan parantunut laatu merkitsee yleensä suurempaa asiakastyytyväisyyttä, jolla on kaksinainen vaikutus: yrityksen sisäinen ilmapiiri ja yrityksen imago paranevat. Parantunut ilmapiiri ja imago lisäävät edelleen myyntiä.

Kuvio 2. Palvelukeskeinen lähestymistapa



Lähde: Grönroos 1990, 142

Grönroosin kuvio tuo esiin myös palvelujen erikoislaatuisuuden: kiristyneessä kilpailussa kustannussäästöt voivat parantaa palvelun katetta, mutta sisäisten kustannussäästöjen kanssa tulisi olla erityisen varovainen, koska kustannussäästöillä on taipumusta heijastua myös asiakassuhteeseen ja sitä kautta yrityksen kannattavuuteen. Kustannusleikkauksia tulisi siis välttää, mikäli leikkauksista aiheutuu haittaa asiakkaan ja myyjän väliseen suhteeseen. Schlesinger ja Heskett (1991, 22) ovat päätyneet samaan johtopäätökseen toteamalla, että mikäli painotetaan kustannuksia ennen asiakkaalle tuotettavaa arvoa, asiakkaat tullaan menettämään.



## **2.5 Tiivistelmä: Palvelutuotteen erityispiirteet strategisessa suunnittelussa**

Edellä on käsitelty palvelujen erityispiirteitä. Palveluiden määritelmien ja tyypillisten piirteiden kuvaamisen tarkoituksena on palveluiden moninaisuuteen tutustuminen. Yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää ei siis ole. Tällöin on tärkeää luokitella palvelut mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta itse yritystoimintaa voidaan tutkia. Palvelujen luokituksen tarkoituksena on kartoittaa yrityksen peruspiirteet, jotka ovat strategisen suunnittelun lähtökohta.

Palvelutuotteen tuottaminen, palvelun kohderyhmä, toimitustapa asiakkaalle ja kysynnän tyypilliset piirteet vaikuttavat siihen, millä tavalla yrityksen toimintaa tulee suunnitella. Nämä tekijät määräävät myös sen, miten toiminta toteutetaan käytännössä.

Palveluja käsittelevässä kirjallisuudessa painotetaan erityisesti asiakassuhteen tärkeyttä suhteessa yrityksen menestykseen. Kilpailuetuun pyrittäessä huomio tulisi siis kiinnittää asiakkaaseen, jonka tärkeyttä Grönroos kuvaa palvelukeskeisen lähestymistavan avulla. Varsinkin kaikille liikuntapalveluja tuottaville yrityksille asiakas on hyvin keskeisessä asemassa ja oleellista on saada asiakas palvelun jatkuvaksi käyttäjäksi.



### 3. STRATEGINEN SUUNNITTELU PIENYRITYKSISSÄ JA LIIKEIDEA STRATEGIAN KUVAAJANA

Kiristynyt kilpailu sekä ennalta arvaamattomat ympäristön muutokset ovat korostaneet strategisen suunnittelun merkitystä. Epävarmuutta on pyritty siis hallitsemaan juuri strategisella suunnittelulla.

Työn kannalta on oleellista liittää käsitteet strategia, voimavarat sekä kilpailuetu kokonaisuudeksi, joka ohjaa yritystoiminnan kuvailua. Tämän takia tutkittavan strategisen ilmiön tarkka hahmottaminen on erityisen tärkeätä, jotta moniulotteisesta käsitteestä saadaan aihealueen kannalta oikea kuva. Jäsentynyt ote määritelmään mahdollistaa onnistuneen navigoinnin strategian moniulotteisessa kentässä.

#### 3.1 Strategia-käsite

Strategia-käsite on saanut ulottuvuutensa sekä määrittelijästä että aikakauden yritys ympäristöstä. Drucker (1964, 69) puhuu toiminta-ajatuksesta, jonka tarkoituksena on tavoitteen saavuttaminen. Hän toteaa toiminta-ajatuksen määrittämisen melkein aina niin vaikeaksi, että vastaus on löydettävissä vain kovan ajatustyön ja tutkiskelun jälkeen. Yrityksen ylimmän johdon tehtäväksi vakiintui 50-luvulle tultaessa lähinnä yrityksen toiminnan koordinointi ja integrointi, mihin keskeisenä keinona ajateltiin olevan yrityspolitiikan muotoileminen. Yrityspolitiikan keskeinen näkökulma on yrityksen sisäisen tasapainon tai yhdenmukaisuuden aikaansaaminen (Lahti 1985, 52). Yrityspolitiikka-käsitettä voidaankin pitää strategia-käsitteen edeltäjänä.

Chandlerin tutkimus (1962) yrityksen strategiasta ja rakenteesta oli tärkeä lähtökohta strategiselle ajattelulle, koska se suuntasi yritysjohton huomion ulospäin ja tarkasteli yritystoimintaa osana yhteiskuntaa. Yrityksen sopeutuminen ympäristöön tuote- ja markkinarakenteen avulla nousi keskeiseen asemaan. Chandlerin (1962, 13) mukaan strategia merkitsee yrityksen pitkän tähtäyksen päämäärien määrittämistä ja voimavarojen allokointia päämäärien saavuttamiseksi. Täsmällisemmin, mutta samasta lähtökohdasta ovat Hatten ja Schendel (1976, ref. Lahti 1983, 20) määritelleet strategian prosessiksi, jolla yritys analysoi ympäristöään, identifioi osaamisensa ja voimavaransa, arvioi mahdollisuuksiaan ja strategisiin toimintavaihtoehtoihin liittyvän riskin sekä allokoii voimavaransa ympäristön mahdollisuuksien hyväksikäyttämiseksi.

Ansoffin tutkimus oli keskeinen lähtökohta strategia-käsitteelle. Hän määritteli strategian yrityksen liiketoiminnan käsitteeksi, minkä ensisijaisena tehtävänä on ohjata yrityksen liiketoiminta-alueen valintaa ja kilpailua kullakin liiketoiminta-alueella. Toinen tärkeä

selvennys on käsitteen taloudellisen luonteen korostaminen, jolloin yrityksen tarkoituksena on taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen. Ansoffin (1984, 59) mukaan strategia on monimuotoinen ja oikein käytettynä tehokas työkalu yritykseen nykyisin kohdistuvien epäjatkuvuuksien hallitsemiseksi.

Hofer ja Schendel (1978, 11, 25) määrittävät strategian seuraavasti: "Strategia on nykyisten sekä suunniteltujen voimavarojen kehittämisen ja ympäristön vuorovaikutuksen perustavaa laatua oleva malli, joka ilmaisee, kuinka organisaatio saavuttaa tavoitteensa." Strategia on yrityksen keino yhteensovittaa organisaation voimavarat ja taidot ympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin. Myös Hatten ja Hatten (1987, 1) ovat todenneet strategian olevan organisaation keino saavuttaa tavoitteensa.

Strategia-käsitettä ovat tutkineet myös mm. Abell ja Hammond (1979), Day (1984) sekä Cravens (1987). Day (1984, 16) sekä Abell ja Hammond (1979, 390) pitävät strategian sisällön perustana liiketoiminnan/liikeidean määrittelyä. Cravens puolestaan sisällyttää yrityksen tavoitteet itse strategiaan. Cravensin tavoitteiden sisällyttäminen itse strategiaan ei sovellu kyseiseen tutkimukseen, vaikkakin tavoitteiden ja strategian vuorovaikutteinen asema strategisessa suunnittelussa on ilmeinen: tavoitteiden asettaminen vaikuttaa valittuun strategiaan. Strategia ja tavoite nähdään tässä työssä omina erillisinä osa-alueinaan, sillä pienyrityksissä selkeiden tavoitteiden määrittäminen voi olla puutteellista, koska aika kuluu useimmiten käytäntöön suuntautuvien ongelmien parissa.

Kyseiseen työhön sopii hyvin juuri Hofer ja Schendelin (1987) määritelmä, jossa korostuvat nykyisten ja suunniteltujen voimavarojen kehittäminen suhteessa ympäristöön. Todellisten voimavarojen tiedostaminen on työssä keskeisellä sijalla. Myös Dayn (1984) ja Abell ja Hammondin (1979) strategisesta suunnittelusta lähtökohta, jossa liiketoiminta/liikeidea määritellään perusteellisesti, on oleellinen tekijä tutkittaessa yrityksen menestystekijöitä. Vain seikkaperäisesti paneutumalla yrityksen ytimeen päästään menestyksen/epäonnistumisien lähteille. Yrityksen toiminta on siis strategista silloin, kun toimenpiteillä vaikutetaan voimavaroihin ja tätä kautta yrityksen tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Voimavaroja hankkimalla ja kehittämällä yritys luo itselleen uutta osaamista ja potentiaalia, jota voi hyödyntää vastaisuudessa yrityksen liiketoiminnassa.

### **3.2 Strategian komponentit**

Strategian komponentit ovat tekijöitä, joista strategia muodostetaan. Komponenttien avulla suunnataan huomio kohti strategian kannalta oleellisia tekijöitä. Nämä osatekijät kertovat, mihin osa-alueisiin strateginen suunnittelu tulisi kohdistaa.



Ansoffin (1965, 100) mukaan strategia koostuu neljästä komponentista:

- 1. Toiminnan laajuus** (tuote-/markkina-alueen kattavuus)
- 2. Kasvuvektori** (muutos toiminnan kattavuudessa kohti kasvua)
- 3. Kilpailuetu** (tekijät, jotka antavat yritykselle kilpailuylivoimaa tuote-/markkina-alueilla)
- 4. Synergia** (eri osa-alueiden yhteisvaikutus, joka on suurempi kuin osatekijöiden summa)

Strategian komponenteista Ansoff painottaa toiminnan laajuutta, joka määräytyy tuote-/markkina-alueen valinnalla. Ansoffin lähestymistapa suuntaa huomion tuote-/markkina-alueeseen, jonka avulla eri komponentteja tutkitaan. Myös kilpailuedun Ansoff näkee pohjautuvan pitkälti onnistuneeseen tuote-/markkinamatriisiin valintaan. Lähestymistapa on ulkoapäin suuntautuva. Ansoffin lähestymistavassa laajentuminen kasvualoille on keskeisellä sijalla.

Hofer ja Schendelin strategian komponentit eroavat sisältönsä suhteen Ansoffin vastavista. He korvaavat myös Ansoffin kasvuvektori-komponentin voimavarat-komponentilla. Hoferin ja Schendelin (1978, 25) mukaan strategia koostuu neljästä osatekijästä:

### **1. Toiminnan laajuus**

(yrityksen nykyinen ja suunniteltu vuorovaikutuksen laajuus ympäristönsä kanssa)

### **2. Voimavarojen kehittäminen**

(voimavarojen ja taitojen kehittämisen sekä hyväksikäytön aste ja mallit, jotka auttavat saavuttamaan asetetut päämäärät ja tavoitteet)

### **3. Kilpailuetu**

(kilpailuetu voi syntyä voimavarojen kehittämisen ja/tai toiminnan laajuutta koskevien päätöksiensä avulla, ratkaisevaa on ainutlaatuinen osaaminen)

### **4. Synergia**

(yhteisvaikutukset, jotka voivat perustua voimavarojen kehittämiseen ja/tai toiminnan laajuuteen)

Hoferin ja Schendelin (1978) tutkimuksen mukaan toiminnan laajuuden ratkaisevat yrityksen keskeisimmät valinnat ympäristöolosuhteissa eikä ainoastaan tuote-/markkinaalueen valinta. Toiminnan laajuuden muuttamiseksi keskeinen keino on voimavarojen uudelleen kohdentaminen ja kehittäminen. Kilpailuedun lähtökohtana on voimavarojen tehokas käyttö. Voimavaroilla siis luodaan edellytykset kilpailuedun tuottamiseen.

Hoferin ja Schendelin strategia-käsite on edelleen varsin laajalti hyväksytty, ja se sopii hyvin myös tämän tutkielman käyttöön, koska se painottaa voimavarojen ja kilpailuedun merkitystä yrityksen strategiaa luotaessa.



### 3.3 Strategian tasot

Strategiateoriassa on yleisesti hyväksytty, että yrityksellä on kolme hierarkista strategiatasoa:

1. yritystason strategia (corporate strategy)
2. liiketoimintatason strategia (business strategy) ja
3. toimintotason strategia (functional area strategy).

Strategiatasot rakentuvat arvojärjestykseen, jossa toimintotason strategioita rajoittaa liiketoimintatason strategia ja vastaavasti liiketoimintatason strategiaa yritystason strategia. Jatkossa keskitytään liiketoimintatason strategiaan, jonka avulla valitaan komponentit, joilla yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuetua toimialan sisäisessä kilpailussa.

Liiketoimintatason strategia ohjaa liiketoimintayksikön toimintoja ja vastaa kysymykseen, miten kilpailla tietyllä toimialalla tai tuote-/markkinasegmentillä (Hofer & Schendel 1978, 27). Hoferin mukaan liiketoimintataso on organisaation taso, jolle vastuu strategiasta on annettu yhden toimialan tai tuoteryhmän osalta. Liiketoimintatason strategian tehtävänä on realisoida kunkin yrityksen liiketoiminta-alueen strategisen aseman tarjoama potentiaali (Lahti 1985, 61). Hoferin ja Schendelin (1978, 27) mukaan ainutlaatuinen osaaminen ja kilpailuetu ovat yleensä tärkeimmät strategiakomponentit tällä tasolla. Ainutlaatuinen osaaminen saavutetaan juuri voimavaroja hyödyntämällä.

Liiketoimintatason strategia- käsitettä on joskus käytetty kilpailustrategia-käsitteen synonyymina. Kilpailustrategian katsotaan siis kohtaavan juuri tietyllä toimialalla tai tuote-/markkinasegmentillä. Liiketoimintatasolla kilpailustrategiaohjauksen tavoitteena on valita kilpailusuhteet ja kohdentaa niiden hyödyntämiseksi voimavarat. (Lahti 1983, 9, 22) Tutkimuksessa *kilpailustrategia merkitsee sitä, miten yritys voimavaroja hyödyntämällä (strategian avulla) liiketoimintatasolla saavuttaa kilpailuetua*. Tarkastelun kohteena ovat siis itse yritys ja sen voimavarat.

Yhdellä liiketoiminta-alueella toimivalla yrityksellä liiketoimintatason strategia on sama kuin yritystason strategia. Tällöin yrityksellä on kaksitasoinen strategiajärjestelmä: liiketoimintataso ja toimintotaso. Liikuntapalveluja tuottavat yritykset ovat Suomessa pienyrityksiä, ja sen takia saattavat liiketoimintatason strategia ja toimintotason strategia liittyä kiinteästi yhteen. Tällöin eri strategian tasot voivat mennä myös osittain lomittain. Liiketoimintatason strategia kertoo, miten tietyllä toimialalla kilpaillaan, ja toimintotason strategia kertoo, miten näitä kilpailuetuja hyödynnetään käytännön toiminnassa.

### 3.4 Pienyrityksen erityispiirteet strategian muodostamisessa

Pienyritykset poikkeavat monessa suhteessa suuryrityksistä. Pienyrityksillä ei ole samanlaisia erikoistuneita resursseja kuin suuryrityksillä, joissa ihmiset ovat keskittyneet varsin kapeille sektoreille. Henry (1990, 37-39) on jaotellut vapaa-ajan palvelut viiteen luokkaan, joista pienimuotoisinta yritystoimintaa kuvastaa yksinkertaisella rakenteella toimiva yritys. Tämä kuvaus koskee pieniä organisaatioita, joilla ei ole monimutkaisia organisaatorakenteita: tyypillisesti tällaiset yritykset johdetaan yrittäjän tai johtajan toimesta, joka on vastuussa myös yrityksen toiminnasta. Tällaisissa pienyrityksessä ei ole henkilöitä, jotka tekevät pelkästään strategisia suunnitelmia. Pienyrityksissä strategiset suunnitelmat ovat usein juuri toimitusjohtajan mielessä eikä paperilla. Vapaamuotoisia ja yksinkertaisia suunnittelutekniikoita voidaan käyttää, mutta strategiat voivat yhtä hyvin kuvastaa yrittäjän tai karismaattisen johtajan kirjoittamatonta näkemystä. Pienyritystoiminta on käytäntöön painottuva ja päähuomio on operaatioiden toteuttamisessa. Strategisia kysymyksiä mietitään usein vasta sitten, kun vastaan tulee jokin este tai liiketoiminta ei suju niin kuin on suunniteltu.

Strategista suunnittelua tulisi harjoittaa nykypäivänä enemmän myös pienyrityksissä. Nykyaajan erikoistuneet markkinat vaativat jatkuvaa valppautta yritysjohdolta sekä vaihtoehtoisia toimintamalleja, koska uusia kilpailijoita voi ilmaantua nopeasti ja kuluttajien tottumukset ovat herkkäliikkeisiä. Toisaalta pienyrityksen joustava rakenne ja mahdollisuus nopeaan päätöksentekoon antavat hyvän mahdollisuuden toimintojen kehittämiseen.

Pienyritysten strategiasuunnittelussa tulisi painottaa myös käytännönläheisyyttä. Monimutkaiset strategisen suunnittelun välineet voivat vaikuttaa pienyrityksestä kovin kaukaa haetuilta ja liian teoreettisilta. Lisäksi komponentteja, joita pitkälle viedyt mallit esittävät, ei välttämättä edes löydy pienyrityksistä. Teoreettinen lähestymistapa suunnitteluun on kuitenkin hyväksi yritykselle, koska se auttaa yritysjohtoa miettimään toimialan mahdollisuuksia ja uhkia sekä yrityksen tulevaisuuden suuntautumista.

#### 3.4.1 Pien- ja suuryrityksen väliset erot strategian suunnittelussa

Monet ominaispiirteet erottavat pienyritykset suuremmista yrityksistä. Pienyritysten strategian muodostus eroaa suuryrityksistä mm. pienen resurssivarannon takia. Vähäisten voimavarojen takia pienyrityksen toimitusjohtaja pystyy uhraamaan vain pienen osan ajastaan strategian muodostamiseen ja visiointiin. Yritysjohton aikapula on merkittävä tekijä määriteltäessä yrityksen tekemisiä ja tekemättä jättämisistä (Curtis 1983, 13-14). Suurin osa työpäivästä kuluu operatiivisten tehtävien hoitamiseen. Strateginen johtaminen onkin aikoinaan suunniteltu ja kehitetty juuri suurien yritysten tarpeisiin, joilla on resurssien



paljouden takia mahdollisuus irroittaa voimavaroja strategiseen suunnitteluun (Karaogozlu & Knowles 1991, 623). Toisaalta ison organisaation koko vaatii selkeää strategiaa, koska ison yrityksen suunnan muuttaminen vaatii pientä yritystä enemmän aikaa - pieni yritys voi muuttaa kurssiaan hyvinkin lyhyellä aikajänteellä.

Taylorin ja Banksin (1992, 35-36) tutkimuksessa on verrattu yrittäjien, pienyritysten ja suuryritysten eroja. Tutkimus osoitti, että pienyrittäjät kiinnittivät enemmän huomiota sääntöjen mukaisiin maksuihin, yrityksen pääoman tarpeisiin ja rahoitusta koskeviin asioihin ja vähemmän huomiota yrityksen joustavuutta koskeviin asioihin verrattuna taas suuryritysten huomionkohteisiin. Juuri pääoman tarve ja rahoitusta koskevat asiat kuvastavat yrittäjän ongelmien pyörivän resurssien niukkuuden ympärillä. Yrittäjät ja pienyritysten johtajat olivat yhtä mieltä paineista ja ongelmista, jotka vaikuttavat heidän yrityksiinsä.

Pienyrityksessä toimitusjohtajan/yrittäjän ominaisuudet ovat ratkaisevassa asemassa. Koska yrityksen organisatorinen rakenne on yleisesti ottaen yksinkertainen, on valvonta ja vaikuttaminen keskittynyt autokraattiseen tai karismaattiseen johtamistapaan (Henry 1990, 37). Pienyrityksessä toiminnanohjaaja ei saa myöskään samanlaista tukea ja näkemystä hallitukselta kuin suuryrityksessä. Drummond ja Chell (1994, 37) toteavatkin, että suuret yritykset voivat erottaa yritykseen syvälle juurtuneita seniorijohtajia, mutta pienyritykset omistajajohtoisina ovat vähemmän kykeneviä tuottamaan firman ulkopuolelta uusia ajatuksia verrattuna suuryrityksiin. Johtajan persoona saa näin ollen korostetun aseman: aktiivinen ote asioihin sekä halu onnistua ja näkemys, miten onnistuminen tulee tapahtumaan, ovat yrityksessä keskeisessä asemassa. Myös henkilöstön taitojen kehittäminen ja motiivointi on tärkeätä, jotta yrityksellä on osaamista myös tulevaisuudessa.

Yrittäjän toimintaa helpottaa myös aiempi kokemus toimialalta. Tämä luo pohjaa näkemykselle, mitä toimialalla on tapahtumassa, ja auttaa yrittäjää keskittymään oleelliseen tulevaisuuden kilpailun kannalta. Toimialan historia luo pohjaa yrityksen tulevaisuuden pohdiskelulle, vaikka yrityksen aiemmalla toiminnalla ei nykypäivänä ole varmaankaan yhtä tärkeää merkitystä kuin ennen, jolloin ympäristö oli huomattavasti vakaampi. Nykyaajan muuttuvassa ympäristössä johtajan luovuus ja rahantekotaito nousevat tärkeään asemaan.

Nykypäivän turbulentissa ympäristössä olisi aika ajoin tarkoituksenmukaista miettiä, missä mennään ja mihin ollaan menossa. Pienyrityksen strategisesti tärkeisiin asioihin tulisi palata ja miettiä, miten tulevaisuudessa liiketoimintaa hoidetaan. Pelkkä pohdiskelu ei kuitenkaan riitä, vaan asioita pitää merkitä myös muistiin. Tällöin asiat selkiintyvät ja niistä on helppo viestiä myös muulle organisaatiolle.

### 3.4.2 Pienyrityksen välineet strategisessa suunnittelussa

Monet strategisen suunnittelun työvälineet on kehitetty useita tuotelinjoja ja erillisiä liike-toimintoja sisältävien yritysten tarpeisiin - tilanne, jota harvoin tapaa pienyrityksissä (Curtis 1983, 15). Pienyrityksen johdolla on harvoin aikaa mittaviin strategisiin suunnitelmiin, eikä se ole pienyrityksen kannalta usein tarkoituksenmukaistakaan. Suunnitelmien tulisi kuvastaa yrityksen markkinoita ja toiminnan laajuutta. Strategisen suunnittelun välineistä pienyrityksen kannalta ovat keskeisessä asemassa mm. seuraavissa kappaleissa esitettävät asiat:

Pienyritykset ovat usein hyvin *joustavia*. Niillä on harvoin yksi ainoa olotila, jollaisessa yrityksen tulisi toimia. Pienyrityksillä on monia mahdollisuuksia, joita ne voivat hyödyntää joustavan rakenteensa ja päätöksentekonsa ansiosta. Pienyritysten johtajien pitää olla valppaina ulkoisen ympäristön muutoksiin, ennakoida muutoksien vaikutus yritykseen ja toimia muutoksien edellyttämällä tavalla (Schaefer 1981, 2). Toisaalta jokaisella yrityksellä on oma taustansa ja resurssivarantonsa, joka ohjaa yritystä tietyille urille, jotka ovat usein samansuuntaisia yrityksen toiminnanohjaajan kokemusten ja taitojen kanssa. Siksi toiminnanohjaajan laaja-alainen näkemys asioihin on tärkeää yrityksen tulevaisuuden kannalta: liian kapealla näkemyksellä yrityksen vaihtoehdot supistuvat huomattavasti.

Strateginen liikesuunnitelma antaa kokonaiskuvan yrityksestä ennen toiminnan aloittamista (Steinhoff 1988, 36). *Liikeidea* on tärkeä yrityksen peruskehikko, joka kertoo vastaukset yrityksen peruskysymyksiin. Liikeidea on sopiva strategian väline pienyritykselle, koska se on riittävän yksinkertainen, mutta kuitenkin riittävän yksityiskohtainen kuvaamaan yrityksen toimintaa. Liikeidea kertoo lyhykäisyydessään yrityksen suuntautuneisuuden ja toiminnan periaatteet.

Strategiakirjallisuudesta löytyy myös malleja yrityksen ympäristön tutkimiseen. *Ympäristön kilpailutekijöiden hahmottaminen* (mm. Porterin kilpailuun vaikuttavien voimien avulla) sekä kilpailuedun lähteet (lähinnä pienyrityksille; fokusoituminen tietyille segmentille esimerkiksi tuotedifferoinnin avulla) nousevat tärkeään asemaan pienyrityksen kannalta. Myös nelikenttäanalyysi yrityksen mahdollisuuksista ja uhkista sekä vahvuuksista ja heikkouksista kertoo yrityksen nykyisestä tilasta ja tulevaisuuden mahdollisuuksista. Harari (1994, 53) ei kuitenkaan pidä kilpailullista analyysiä tärkeänä pienyrityksen tulevaisuuden kannalta, koska kilpailijoita voi hänen mukaansa ilmestyä tyhjästä ja perinteiset kilpailunesteet voivat hävitä hetkessä. Hänen mukaansa toimiva strategian muodostus ja käytännönpano tukeutuu ainutlaatuisuuteen, differointiin ja huomion herättämiseen nykypäivän täpötäysillä markkinoilla.



Yrityksen resurssien eli *ydinosaamisen ymmärtäminen* on yrityksen kannalta oleellista, koska se kertoo, mitä yritys todella osaa paremmin kuin muut yritykset. Ydinosaamisen avulla yritys ansaitsee asemansa asiakkaiden keskuudessa (tekijöillä, joita asiakkaat arvostavat). Yrityksen voimavarojen ja taitojen ymmärtäminen kilpailuedun lähteenä antaa yritykselle sisältäpäin tulevan näkemyksen yrityksen menestystekijöistä. Tätä näkökantaa voidaan pitää verrattain subjektiivisena. Harari toteaa (1994, 55), että pysyvä kilpailuetu tulee yritysten osaksi, jotka jatkuvasti kehittävät rohkeita, uusia ja erilaisia tuote/palvelukokonaisuuksia tämän päivän markkinoille, samalla kun ne ennakoivat tulevaisuuden markkinoita - huolimatta siitä, mitä tämän päivän kilpailijat ovat tekemässä.

Strategisen suunnittelun mallien ja menetelmien avulla pienyritys pystyy yhä paremmin hahmottamaan toimintaympäristöään ja itseään. Pienyrityksessä toiminnan suunnittelu on tärkeää, mutta suunnitelmien tulee olla tarpeeksi yksinkertaisia, jottei aikaa kuluisi liian tarkkojen ja yksityiskohtaisten suunnitelmien laatimiseen. Curtis (1983, 15) onkin todennut, että harvoja strategisen suunnittelun välineitä voidaan suoraan käyttää pienyrityksissä. Liikeideamalli on kuitenkin yksinkertaisuudessaan oiva apuväline käytännön liikkeenjohdon apuvälineeksi, koska se käsittelee selkeästi ja tarpeeksi yksinkertaisesti sellaisia komponentteja, jotka ovat myös pienyritykselle tärkeässä asemassa.

### 3.4.3 Pienyrityksen strategisen suunnittelun suhde operatiiviseen toimintaan

Strateginen suunnittelu on uutta luovaa toimintaa, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen toiminta myös tulevaisuudessa. Täysin uuden toiminnan luominen vaatii niin pienyrityksessä kuin suuryrityksessäkin aikaa ja rahaa yrityksen voimavarojen panostukseen. Uuteen toimintaan tarvittavat voimavarat täytyy ensin kerätä ja vasta sitten liiketoiminta voidaan käynnistää. Suuryritys voi pientä yritystä nopeammin siirtyä kokonaan uusille aloille esimerkiksi yritysostojen avulla. Pienyrityksen on todennäköisempää pysytellä samantyyppisessä toiminnassa, missä sen perusosaaminen on, koska voimakas suunnanmuutos sitoo sekä resursseja että kasvattaa riskiä.

Lahti (1983, 21) on määritellyt strategisen ja operatiivisen suunnittelun eroja seuraavasti: operatiivisen suunnittelun tulee keskittyä voimavarojen tehokkaaseen hyväksikäyttöön ja pyrkiä säilyttämään kilpailutilanne ennallaan, kun taas strategisen suunnittelun tulee varautua tulevaan ja ohjata yritystä menestymään jatkossa.

Pienyrityksessä operatiivinen päätöksenteko ja strateginen suunnittelu eivät ole yhtä helposti erotettavissa toisistaan kuin suuryrityksissä. Voidaankin sanoa, että vuosisuunnittelu vaikuttaa strategiaan. Tähän vaikuttaa se, että pienyrityksissä toimitusjohtaja on usein vastuussa sekä strategisista että operaatioita koskevista päätöksistä. Pienyritysten johtajat

toimivat useilla eri alueilla yrityksessä, joissa on vain vähäistä systemaattista strategista suunnittelua, joka ohjaa päivittäisiä toimintoja. Syy suunnittelun puutteeseen johtuu ajan niukkuudesta, suunnitteluprosessin hallinnasta ja erikoistuneiden asiantuntijoiden puutteesta. (Karagozoglu & Knowles 1991, 624) Varsinkin ympäristön muuttuessa voimakkaasti strategia ja operatiivinen toiminta nivoutuvat pienyrityksessä kiinteästi toisiinsa. Suuryrityksissä valittua strategiaa ei voida jatkuvasti muuttaa, koska strategian merkitys tulevaisuuden suunnannäyttäjänä kärsii.

Strateginen suunnittelu ei ole pienyrityksessä selkeästi erotettavissa aikajänteen avulla lyhyentähtäimen vuosisuunnitelmista ja budjetoinnista, koska turbulentissa ympäristössä pienyritys joutuu vuoroin tekemään strategisia linjaratkaisuja ja operaatioita koskevia ratkaisuja. Ricen tutkimuksen (1983, 59-65) mukaan noin kaksi kolmasosaa kaikista päätöksistä, joita tehdään pienyrityksissä, ovat operationaalisia luonteeltaan ja loput ovat strategisia. Tiukkaa rajanvetoa strategian ja operaatioiden välillä onkin näin ollen vaikea tehdä pienyrityksissä, koska kumpaakin päätöksentekoa harjoitetaan limittäin. Lisäksi Karagozoglun ja Knowlesin (1991, 623-630) tutkimuksen mukaan pienyritysten johtajien strateginen päätöksenteko muistutti pitkälti operatiivista päätöksen tekoa: luotettiin intuitioon, käytettiin "maalaisjärkeä" ja tehtiin asioita niitä syvemmin miettimättä. Samat operaatioita koskevat päätöksenteon rutiinit siirtyivät näin ollen myös strategiseen suunnitteluun. Kirjoittajien ehdotus pienyritysten johtajille olikin, että lisääntyvää huomiota kiinnitettäisiin strategiseen päätöksentekoon esimerkiksi osallistumalla johdon kehittämisseminaareihin, palkkaamalla yrityksen ulkopuolisia konsultteja ja delegoimalla päätösvaltaa muille, jotta aikaa riittäisi myös strategiseen suunnitteluun.

Juuri pienyrityksessä operatiivinen toiminta vaikuttaa edellä olevien seikkojen takia enemmän strategiaan kuin suuryrityksessä. Pienyritysten strategia muovautuu siis usein operaatioiden lomassa, jolloin toiminta muovaa myös strategiaa.

### 3.5 Strategiakoulukunnat

Strategisia koulukuntia on useita. Pienyrityksen strategian muodostus asettaa kuitenkin tiettyjä vaatimuksia strategian muodostamiselle. Pienyrityksen strategiaa muotoiltaessa tulisi pienyritysten suuryrityksiin verrattuna vaatimattomat resurssit ja joustava rakenne ottaa huomioon. Yrityksillä ei ole yksityiskohtaisia resursseja suunnitteluun, vaan toimitusjohtaja hoitaa useimmiten sekä suunnittelun että käytäntöönpanon. Lisäksi pienyrityksessä liikkeenjohdon kyky hallita monimutkaisia strategisen suunnittelun välineitä on usein vaatimattomampaa kuin suuryrityksissä ja toiminnan laajuus huomioon ottaen myös tarpeetonta. Tästä syystä tulee strategisen suunnittelun mallin olla tarpeeksi yksinkertainen,



mutta riittävän tarkka, jotta yrityksen johto saisi riittävän yksityiskohtaisen kuvan yrityksen toiminnasta.

Strategisia koulukuntia on monia, joilla jokaisella on ollut jotain omintakeista annettavaa strategiakeskustelulle. Näsi (1987, 40) jakaa strategiamaailman seitsemään eri koulukuntaan:

1. **Liikeidea-ajattelu** (Normann)
2. **YPO(Ympäristöään palveleva organisaatio)-koulukunta** (Ansoff)
3. **Portfolio management-lähestyminen** (BCG)
4. **Kilpailuanalyttinen strategianmuodostus** (Porter)
5. **Suunnittelusystemaattinen lähestyminen** (Higgins)
6. **Menestysprofiili- ja kulttuuriajattelu** (Peters)
7. **Mintzbergiläisyys** (Mintzberg)

Porterin kilpailuanalyttinen strategian muodostus on pienelle yritykselle liian monimutkainen, ja lisäksi pienyrityksistä ei välttämättä löydy kaikkia tekijöitä, joita Porterin arvoketjuanalyysi edellyttäisi. Portfoliojohtaminen (BCG) soveltuu myös parhaiten suurille yrityksille, joilla on parempi mahdollisuus valita, missä liiketoiminnoissa yritys on mukana. Suunnittelusystemaattinen lähestyminen (Higgins) on taas järjestelmällisyyden ja hierarkisuuden takia liian jäykkä pienyritykselle ja soveltuu parhaiten vakiintuneille toimialoille, joissa yritysympäristön muutos ei ole liian voimakasta.

Menestysprofiili- ja kulttuuriajattelussa (Peters) keskeisenä huomion kohteena on ihminen eri toimissa: asiakkaana, johtajana, johdettavana ja kilpailijana. Kulttuuriajattelun perustana ovat yrityksessä vallitsevat perusarvot, jotka osoittavat miten, yritys suorittaa tehtäviään. Petersin näkemykset ihmisestä yrityksen tärkeimpänä resurssina ovat varsinkin palvelualan pienyritykselle huomionarvoinen puheenvuoro. Mintzberg taas pohdiskelee strategisten kysymysten todellista luonnetta: kuka luo strategian, mikä strategia todella on ja miten strategia todella muodostuu. Pienyrityksessä strategian muodostuminen on mielenkiintoinen prosessi, koska strateginen suunnittelu ei pienyrityksessä ole välttämättä niin suoraviivaista kuin kirjallisuudesta voisi päätellä. Petersin ja Mintzbergin koulukunnat korostavat pienyrityksen kannalta tärkeitä asioita, mutta konkreettista kehikkoa yrityksen toiminnan kuvaamiselle ne eivät anna.

Pienyrityksissä strategian muodostaminen on usein varsin käytännönläheistä, ja siksi liikeidea-koulukunnan (Normann) lähestymistapa on soveliaa: se antaa selkeät raamit hahmottaa yrityksen rakennetta ja toimintaa. Liikeidean avulla yritys määrittelee menestyskijänsä ja sen, kuinka yritys erottuu kilpailijoistaan. Liikeidean kokonaisvaltainen tapa

kuvata yritystoimintaa sekä ylivoimaisen osaamisen luominen on kyseisessä työssä tärkeää, ja siksi tullaan jatkossa tutkimaan yritystoimintaa juuri liikeideakehikon avulla.

### 3.6 Liikeidea strategian kuvaajana

Liikeidea on eräs yleisimmin käytetyistä strategisen kehittämisen ajatusmalleista ja työkaluista (Lindgren 1993, 30). Palvelualoilla siitä näkee myös käytettävän nimeä palveluidea.

Kilpailukykyisten ja kannattavien yritysten liikeideat ovat kehittyneet siten, että on käytetty hyväksi toinen toistaan seuranneita innovaatioita. Nämä oivallukset ovat voineet syntyä millä tahansa yrityksen osa-alueella, joita ovat palvelualan yrityksille esimerkiksi itsepalvelu, markkinointikeinot, resurssien edullinen saanti, palveluprosessien hallinta, organisaatorakenne tai henkilöstön kehittäminen. Tyypillistä menestyneille yrityksille on olotila, jossa koko organisaatio on saatu työskentelemään sekä näiden oivallusten synnyttämiseksi että toteuttamiseksi ja luomaan niistä todella merkitseviä kilpailuetuja. (Hiltunen 1988, 144). Seuraavissa luvuissa perehdytään liikeidean eri komponentteihin ja selvitetään, mistä tekijöistä yrityksen kokonaisuosaaminen muodostuu.

#### 3.6.1 Liikeidean muodostuminen

Jokainen yritys on ainutlaatuinen, ja huolimatta joidenkin yritysten ulkoisesta samankaltaisuudesta, kahta samanlaista yritystä ei ole olemassa, eikä näin ollen yhtä ainoata oikeaa tapaa muodostaa liikeidea. Kehittämistoimenpiteet vaativat kunkin tilanteen mukaisia rakenteita, voimavaroja, ohjausjärjestelmiä jne., koska yritykset ovat eri kehitysvaiheissa, toimivat eri aloilla ja niillä kullakin on oma kehityssuuntansa. Jokaiseen tilanteeseen on paneuduttava erikseen, ymmärrettävä muutosvoimat ja mahdollisuudet ja sitten suunnattava toimenpiteet tilanteen vaatimalla tavalla (Jahnukainen ym. 1980, 11). Liikeideoiden tunnistamisessa on keskeistä kyetä määrittelemään sellaiset asiakkaiden tarpeet, joita yrityksen voimavarat ja osaaminen kykenevät palvelemaan (Lokka & Möller 1994, 8).

Liikeidea on historiallinen tuote, jota sen monimutkaisuuden vuoksi on vaikea matkia (Normann 1988, 55). Usein hyvä liikeidea on pitkänkin historian, oppimis- ja kehitysprosessin tulos (Lindgren 1993, 30). Vaikka kaikista liikeideoista löytyvät samat tekijät ja piirteet, niin osatekijöiden yhdistelymahdollisuudet ovat niin lukuisat, että käytännössä on melko mahdotonta löytää kahta samanlaista toteutunutta liikeideaa. Yksinkertaistenkin liikeideoiden kopioiminen on osoittautunut yllättävän vaikeaksi. Usein kilpailijoiden jäljittely-yritykset ovat sisältäneet ainoastaan muutaman menestyksekkäistä osatekijöistä,



jolloin imitoitu liikeidea on jäänyt ratkaisevasti heikommaksi (Jahnukainen ym. 1980, 24). Melko suuret erot menestyvissä liikeideoissa ovat siis mahdollisia saman toimialan yritysten välillä. Liikeideaan liittyy kuitenkin tiettyjä ominaispiirteitä, joita on havaittu melkein kaikista vakiintuneista liikeideoista.

Kullakin liikeidealla on oma elämänkaarensa, jonka eri kehitysvaiheet edellyttävät organisaatiolta omaa toimintotapaansa ja rakennettaan. Kehittämisen onnistuminen riippuu oleellisesti siitä, miten hyvin avainhenkilöiden näkemykset osataan kytkeä tämän päivän päätöksentekoon yrityksessä, sillä näkemykset menettävät ohjaavan merkityksensä, ellei niitä pystytä yhdistämään operatiiviseen toimintaan oikealla tavalla. Liikeidea ei ole kypsä, ennen kuin se on taloudellisesti tuottavaa toimintaa. Terveellä pohjalla olevalla yrityksellä onkin tunnusomaista, että sillä on samanaikaisesti monessa vaiheessa olevia liikeideoita. (Jahnukainen ym. 1980, 30-32)

Liikeidean voidaan sanoa edustavan "ylivoimaista osaamista" tai "ylivoimaista kykyä". Tämä osaaminen on tavallisesti sisäänrakennettu ja aineellistunut yrityksen organisatoriseen rakenteeseen ja sen merkittäviin hahmoihin. Liikeidean ylivoimaisuus tai tällainen ylivoimainen osaaminen voi piillä jokaisen osatekijän konkreettisessa osaamisessa läpi koko organisaation. Lisäksi tällaisen aineellistumisen ei tule tapahtua ainoastaan teknisessä mielessä vaan myös sosiaalisessa merkityksessä. Yrityksen rooliin liittyvät taustalla olevat arvostukset pitää saada tunkeutumaan yritykseen ja antamaan leimansa yrityksen sosiaaliselle rakenteelle (Normann 1988, 51, 55). Keskeistä liikeideoiden kartoittamisessa on oman ydinosaamisen tuntemus. Tämän pohjalta tunnistetaan niiden kuluttajien tarpeet, jotka liittyvät kyseiseen ydinosaamiseen (Lokka & Möller 1994, 8).

Abell ja Hammond (1979, 391) toteavat, että liikeideoiden määrittäminen ei käytännössä ole kovin suunnitelmallista, vaan että liikeideat muotoutuvat lähinnä toiminnan tuloksena. He painottavat erityisesti liikeidean strategista roolia ja sitä, että liikeidean määrittämisen tulisi olla markkinointisuunnittelun ensimmäinen päätös sen yrityksen toiminnalle kriittisen roolinsa vuoksi. Heidän mukaansa liikeidea on määriteltävä ennen kuin voidaan tehdä muita strategisia päätöksiä, vaikka nämä toiset päätökset vaikuttavat puolestaan liikeidean määrittelyyn (esimerkiksi päätökset siitä, investoidaanko tuote- vai markkinakehitykseen).

Lisäksi tulee ottaa huomioon, ettei liikeidea ole liikeidea ennen kuin se on käytännössä toteutunut. Liikeidea kuvastaa yrityksessä vallitsevia todellisia olosuhteita, todellista tapaa toimia. Liikeideasta ilmenee täten yrityksen tapa ansaita rahaa (Rope 1987, 34). Tois-taiseksi kokeilematon idea siitä, missä ja miten voidaan ansaita rahaa, ei ole liikeidea (Normann 1988, 54).

Liikeidea siis muovautuu yrityksen historian myötä ja muuttaa muotoaan kuvastaen yrityksen senhetkistä toimintaa. Liikeideoita on tämän historiallisen prosessin takia vaikea kopioida, koska yrityksiin on kertynyt erilaista osaamista ja voimavaroja vuosien aikana. Näin ollen liikeidea on aina uniikki kuvaus toiminnasta ja lähtökohtana on yrityksen senhetkiset voimavarat ja osaaminen.

### 3.6.2 Järjestelmänäkemys ja toiminnan kehittäminen

Liikeidea on yrityksen konkreettinen ja kokonaisvaltainen tapa toteuttaa liiketoimintaa. Liikeidea rakentuu sekä sisäisistä että ulkoisista tekijöistä, jotka muodostavat keskenään monimutkaisen kokonaisuuden. Yrityksen liikeidea on itse asiassa tulos siitä kokonaisosaamisesta, joka syntyy yrityksen vuorovaikutuksesta ympäristönsä kanssa, ja niistä eri voimavaroista ja rakenteista, jotka mahdollistavat tämän vuorovaikutuksen. (Jahnukainen ym. 1980, 15) Yksinkertaistaen liikeidea on kuvaus yrityksen kannattavasta toiminnasta.

Liikeideoiden tunnistaminen lähtee liikkeelle omista voimavaroista ja ennen kaikkea yrityksen ydinosaamisesta. Yrityksen rakentaessa toimintaansa jonkin perusosaamisen varaan, esimerkiksi tietyn tekniikan, voidaan sanoa yrityksen toiminta-ajatuksen pohjautuvan tuon kyseisen osaamisen varaan (Lokka & Möller 1994, 9). Rope (1987, 34) kuitenkin toteaa toiminta-ajatuksen olevan pelkkä toiminnan ylläpitämisajatus, kun taas liikeidea on yrityksen menestymisajatus.

Liikeidealle on ominaista järjestelmänäkemys. Normann (1988, 54) tarkoittaa liikeidealla järjestelmää, jonka avulla yritys ylläpitää hallitsevuuttaan markkinoilla. Jahnukainen toteaa liikeidean koostuvan useasta eri osasta, jotka liittyessään toisiinsa muodostavat monimutkaisen kokonaisuuden eli järjestelmän. Liikeidea kuvaa tämän järjestelmän "kokonaisuutta" (Jahnukainen ym. 1980, 16). Koska liikeidea on kokonaisvaltainen näkemys yrityksen toiminnasta, liikeidean kuvaaminen vaatii selvityksiä monella tasolla. Yrityksen on analysoitava sitä ympäristön segmenttiä, jota se hallitsee. Lisäksi on tehtävä selvitys niistä tuotteista tai siitä "järjestelmästä", joita reviirille tarjotaan. Lisäksi on otettava huomioon yrityksen voimavarat ja sisäiset olosuhteet, joiden avulla hallitsevuus halutaan aikaansaada (Normann 1988, 54).

Osaamisen kehittämisessä on oleellista, että yrityksessä keskitytään kokonaisosaamisen kehittämiseen eli siihen, miten osaamisen eri osa-alueet kuten esimerkiksi tuote-, markkina-, tuotanto-, ja toimintatapaosaaminen yhdessä edistävät yrityksen liiketoimintaa (Jahnukainen ym. 1980, 36). Myös Lindgren (1993, 30) toteaa, että markkinointi olisi hyödyllistä nähdä enemmän yrityksen kokonaisvaltaisena tapana suhtautua asioihin kuin vain joinakin yksittäisinä, teknisinä markkinointitoimenpiteinä. Liikeidea-ajattelu kuvaa



hänen mukaansa juuri tuota kokonaisvaltaisuutta. Markkinointia ovat onnistunut palvelutuotanto ja sen tuloksena aikaansaatu asiakastyytyväisyys, toisin sanoen toimiva liikeidea.

Jahnukainen ym. (1980, 25) pitää keskeisimpinä liikeidean tehtävinä mm. seuraavia asioita: liikeidean avulla voidaan hahmottaa erilaiset kokonaisuudet, sen avulla voidaan muodostaa yksikön yhteinen käsitys menestymisen perustekijöistä sekä arvioida keskeisten tekijöiden yhteensopivuus. Liikeidealla voidaan hahmottaa myös keskeiset kehitysprojektit sekä niiden vaatimukset, tarvittavat voimavarat ja osaaminen. Kaiken kaikkiaan liikeidea toimii vahvistimena yrityksen tärkeille asioille ja suodattimena yritystoiminnan kannalta taas toisarvoisille tekijöille.

Jahnukainen ym. (1980, 25-26) mainitsee esimerkkeinä yleisistä vaikeuksista liikeideaa käytettäessä mm. sen, että liikeideakuvaus voi olla liian yleinen tai mukaan pyritään ottamaan liian monia epäolennaisia tekijöitä, jolloin kuvauksesta tulee helposti sekava. Joskus voi olla myös todella vaikeata saada otetta menestymisen perusteista, kun taas joissakin tapauksissa on vaikeata tehdä eroa todellisen ja kuvitellun toiminnan välillä.

Yrityksiä voidaan pitää ympäristönsä kanssa vuorovaikutussuhteessa olevina avoimina järjestelminä. Erilaiset panokset (raaka-aineet ja energian eri muodot) muutetaan tuotoksiksi (tuotteiksi ja järjestelmiksi). Tätä prosessia Normann (1988, 28) kutsuu vaihdantaprosessiksi. Vaihdantaprosessin tehokkuus määräytyy toisaalta niistä ehdoista, jotka yritys on onnistunut saavuttamaan vaihdantaympäristön kanssa (ts. ympäristön sen osan kanssa, jonka kanssa yrityksellä on jatkuvia vaihdantasuhteita), ja toisaalta siitä kuinka hyvin yrityksen rakenne on muotoiltu tukemaan vaihdantaprosessia (Normann 1988, 28).

Vaihdantaprosessi ei kuitenkaan ole ainoa keskeinen yrityksessä käynnissä oleva prosessi. Sisäiset olosuhteet ja suhteet vaihdantaympäristöön muuttuvat jatkuvasti. Vaihdantaprosessi muuttuu myös ajan myötä laadullisesti: uusia toimintahaaroja käynnistetään vaihdantaympäristöissä, joiden kanssa yritys ei ole aiemmin ollut kosketuksissa jne. Prosessia, jonka kautta yritys muuttaa rakennettaan ja ympäristösuhteitaan, nimitetään kehitysprosessiksi (Normann 1988, 29).

Liiketoiminnan kehittäminen on elävä toiminto, jolle on ominaista jatkuva muutos ja sopeutuminen ympäristön muutoksiin (Jahnukainen 1988, 10). Jokaisessa yrityksessä on meneillään saman aikaisesti monia tapahtumasarjoja: vakiintuneiden liiketoimintojen harjoittaminen, uusien liiketoimintojen kehittäminen, uusien tuotteiden kehittäminen, toimintojen muuttaminen ja suuntaaminen uusille markkinoille. Monet näistä tapahtumasarjoista ovat toisiinsa kiinteässä yhteydessä.

Liiketoiminnan kehittämisessä pienestä suureksi on kaksi tavallaan äärimmäistä lähtötilannetta (Jahnukainen ym. 1980, 38). Ensimmäinen tilanne on yrittäjän kehittämä liiketoiminta, jossa yrittäjän persoona on toiminnan kannalta keskeisessä asemassa. Toisessa tilanteessa vakiintuneen yrityksen puitteissa synnytetään uusia liiketoimintoja vanhojen liiketoimintojen rinnalle. Liikeideaa voidaan käyttää kehittämistyökaluna sekä täysin uutta toimintaa käynnistettäessä että olemassa olevaa kuvattaessa ja sitä edelleenkehittäessä (Lindgren 1993, 30). Tärkeintä on, että yrittäjä oppii kehittämään osaamista muiden henkilöiden kautta, jottei hän keskittämällä kaikkea itseensä tyrehtyttäisi yrityksen kasvupotentiaalia ja ajaisi itseään umpikujaan (Jahnukainen ym. 1980, 41).

Menestyksellisen liiketoiminnan kehitysprosessin perusta on yrityksen muutosvoimissa, joita on kahdenlaisia, luonnollisia ja luotuja (Jahnukainen ym. 1980, 45). Luonnolliset muutosvoimat johtuvat ympäristöstä tulevista vaihteluista ja luodut muutosvoimat aiheutuvat yrityksen avainhenkilöiden alkuunpanemista toimenpiteistä.

### 3.6.3 Liikeidean rakenne

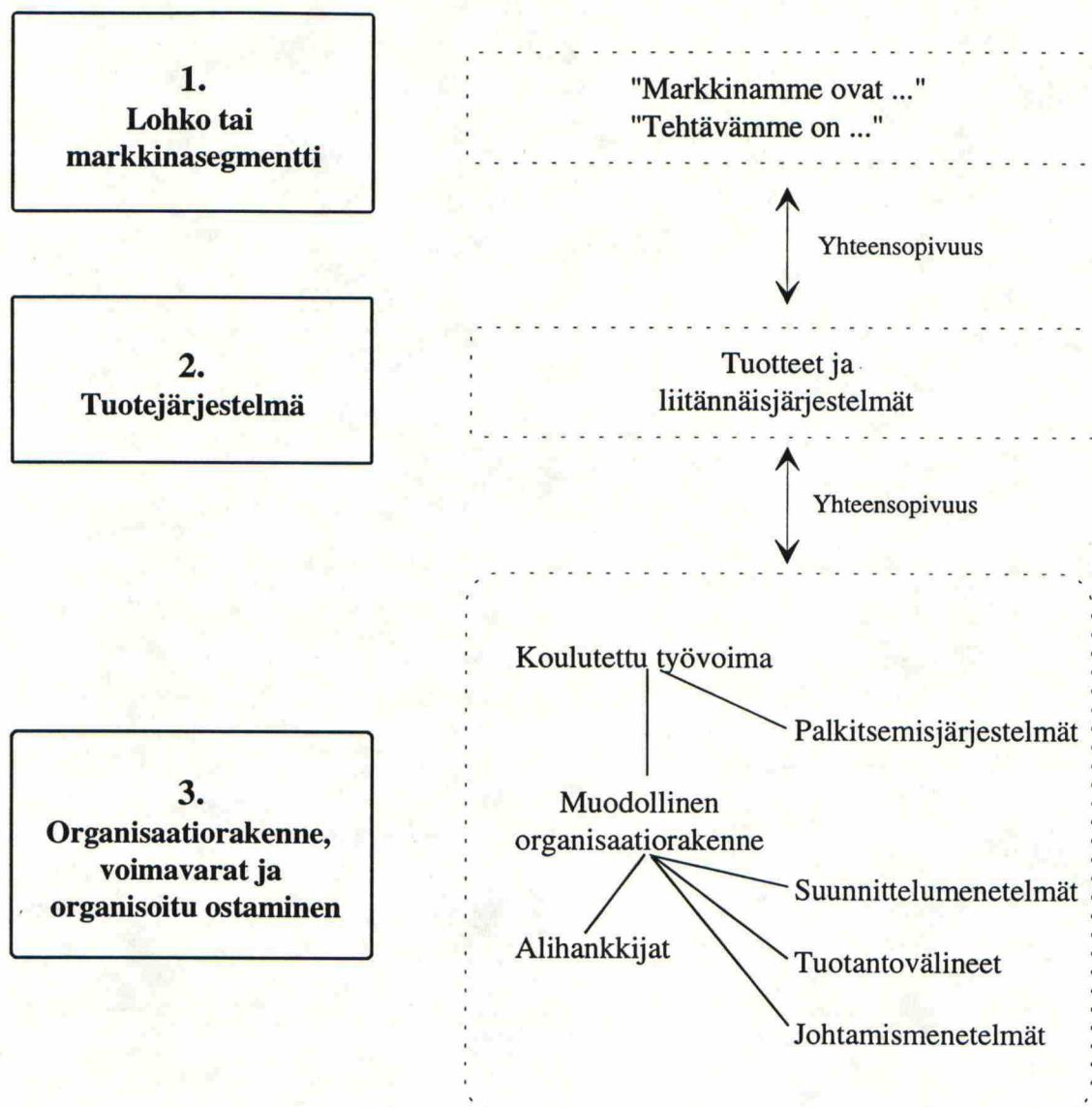
Liikeidean rakennetta ovat kuvanneet seikkaperäisesti Normann (1988) sekä Jahnukainen ym. (1980). Richard Normannia pidetään liikeidea-ajattelun varsinaisena isänä. Jahnukaisen ym. kirja myötäilee Normannin oppeja ja antaa kuvan, miten liikeideaa tulisi soveltaa käytännössä. Liikeidea-koulukunta muistuttaa esitystapaansa lukuunottamatta Abellin ja Hammondin (1979) yrityksen liiketoiminnan määrittelyä (defining the business), jota voidaan pitää liikeidea-käsitteen edeltäjänä.

Abellin ja Hammondin (1979, 392) mukaan liikeidea voidaan määritellä joko kysyntälähtöisesti tai tarjontalähtöisesti. Markkinasuuntautunut liikeidean määrittely on kysyntälähtöinen, ja tuotteita/palveluita korostava liikeidean määrittely on tarjontalähtöinen. Kirjoittajat tähdentävät, että liikeidea tulisi määritellä kummankin (tuote- sekä markkina- ulottuvuuden) mukaan ja lisäksi tarkastelussa tulisi ottaa huomioon myös teknologia. Abell ja Hammondin (1979, 392) mielestä liikeideaa tulisi tarkastella kuvattujen kolmen ulottuvuuden avulla. Määriteltäessä liikeideaa, tulisi kaikki kolme ulottuvuutta - asiakkaiden tarpeet (millaisilla tuotteilla palvellaan), asiakkaat (ketä palvellaan) ja teknologia (miten palvellaan) - ottaa tarkastelussa huomioon.

Normann käsittelee liikeidean pääosia myös kolmen eri tason avulla. Kuvio 3 esittää liikeidean rakentuvan kolmesta lohokosta, joita Normann nimittää: lohkoksi tai markkinasegmentiksi (kenelle), tuotejärjestelmäksi (mitä) ja organisaattiorakenteeksi, voimavaroiksi ja organisoituneeksi osaamiseksi (miten).



Kuvio 3. Liikeidean kolme pääosaa



Lähde: Normann (1988, 47)

Liikeidean perusolemuksen kuuluvat käsitteet harmonia ja yhteensopivuus. Liikeidean yhteensopivuudella tarkoitetaan sitä, että liikeidean kaikki osat tukevat toisiaan ja ovat sille tarpeellisia. Toimivassa liikeideassa ei ole tarpeettomia osia. Normann (1988, 54) vertaa liikeideaa monimutkaiseen ja hyvin sisäänajettuun koneistoon, jossa kaikki osat sopivat toisiinsa ja yhdessä muodostavat kokonaisuuden.

Normann korostaa, että markkinasegmentin, yrityksen tarjoaman tuotteen sekä yrityksen sisäisen organisaation ja ohjausjärjestelmän välillä tulee vallita yhteensopivuus, samoin eri osien välillä kunkin näiden kolmen tason sisällä (Normann 1969/71; ref. Normann 1988, 46). Hyvin tavallisia ovat yrityksen sisäisen rakenteen ja ohjausjärjestelmien eri osien väliset yhteensopimattomuudet, ja siksi ne eivät muodosta yhteenkuuluvaa kokonaisuutta.

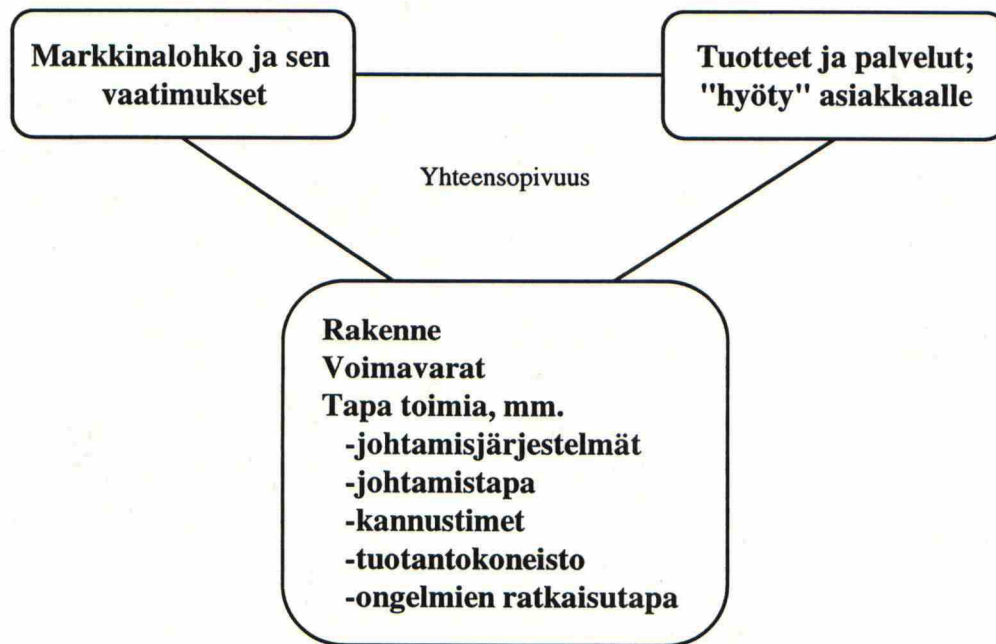
liikeidean ympärille (Normann 1988, 49). Puutteelliset yhteensopivuudet edellä mainituissa tekijöissä vaikuttavat siihen, että liikeidea ei ole kovin tehokas.

Normann (1988, 28) nimittää kaikkia näitä järjestelmiä - muodollisen organisaation muotoilua, erilaisia ohjausjärjestelmiä, voimavarojen luonnetta, sitä kaavaa jonka mukaan voimavarat järjestetään jne. - yrityksen organisatoriseksi rakenteeksi.

Jahnukainen ym. (1980, 16; kuvio 4) jakavat liikeidean kolmeen osaan:

1. **Markkinat tai markkinalohko** (kenelle)
2. **Tuotteet ja/tai palvelut** (mitä)
3. **Rakenne, voimavarat, tapa toimia** (miten)

Kuvio 4. Liikeidean pääosat



Lähde: Jahnukainen 1980, 16

Markkinat ja palvelut luovat puitteet, missä rakenteita, voimavaroja ja toimintapoja hyödynnetään. Markkinasegmentti ja tuotteen kuvaus osoittavat yrityksen toimintamahdollisuudet. Organisaation rakenteet ja voimavarat kuvaavat, miten tätä toimintaa toteutetaan (Jahnukainen ym. 1980,16). Markkinasegmentti ja tuotteen kuvaus osoittavat, minkälaisessa ympäristössä toimitaan, ja voimavaroilla osoitetaan konkreettisesti, miten toimintaa on tarkoitus käytännössä toteuttaa.



Liikeidea hakee erilaisten, tarkoin rajattujen organisaatioyksiköiden tasoilla vastauksia seuraavaan neljään kysymykseen (Lindgren 1993, 30):

- 1. Minkä markkinalohkon tai keiden asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen olemassaolomme perustuu ja mitä nämä tarpeet ovat?** (Millaisia nämä asiakkaat ovat? Miten he poikkeavat kilpailevien tuotteiden asiakkaista? Vai poikkeavatko?)
- 2. Mitä ovat ne tuotteet ja/tai palvelut ja niiden sisältö, ominaisuudet, joilla me nämä tarpeet tyydytämme?** (Miten ne poikkeavat kilpailevasta tarjonnasta?)
- 3. Mikä on ulkoinen ja sisäinen toimintatapamme, jolla me tämän hoidamme?** (Mitä edellä kuvattujen palvelujen tuottaminen ja markkinointi edellyttää meiltä? Entä organisaatiolta, johtamiselta, henkilöresursseilta, palkitsemiselta, hinnoittelulta, mainonnalta, suhdetoiminnalta, myyntityöltä, tuotantotavalta, palvelujen saatavuudelta jne.?)
- 4. Miten edelläolevat elementit sopivat yhteen?** (Onko kyseessä toimiva kokonaisuus?)

Liikeidea on ennenkaikkea kuvaus yrityksen tavasta ansaita rahaa toiminta-ajatuksessaan määritellyllä toimialalla (Lindgren 1993, 30). Sen tarkoituksena on kuvata yrityksen tuote, asiakaskunta ja toiminta. Liikeidea siis kertoo, millä tavalla yritys toimii ja miten aikoo olla kannattava. Mikäli yrityksen liikeidea ei toimi, yritys joutuu lopettamaan toimintansa. Se on toisin sanoen yrityksen olemassaolon edellytys.

### 3.6.3.1 Mitä: Palvelutarjous asiakkaille

Liikeidean ytimen muodostaa palvelutarjous, joka kertoo mitä tarvetta palvelun on tarkoitus tyydyttää. Palvelutarjouksen keskeinen osa on ydinpalvelu. Ydinpalvelu osoittaa sen, mitä kuluttaja todella etsii. Esimerkiksi urheiluseuran ydinpalveluna on "ihmisten liikunta- ja vapaa-ajanviettomahdollisuuksien luominen" (Hyvönen 1989, 14).

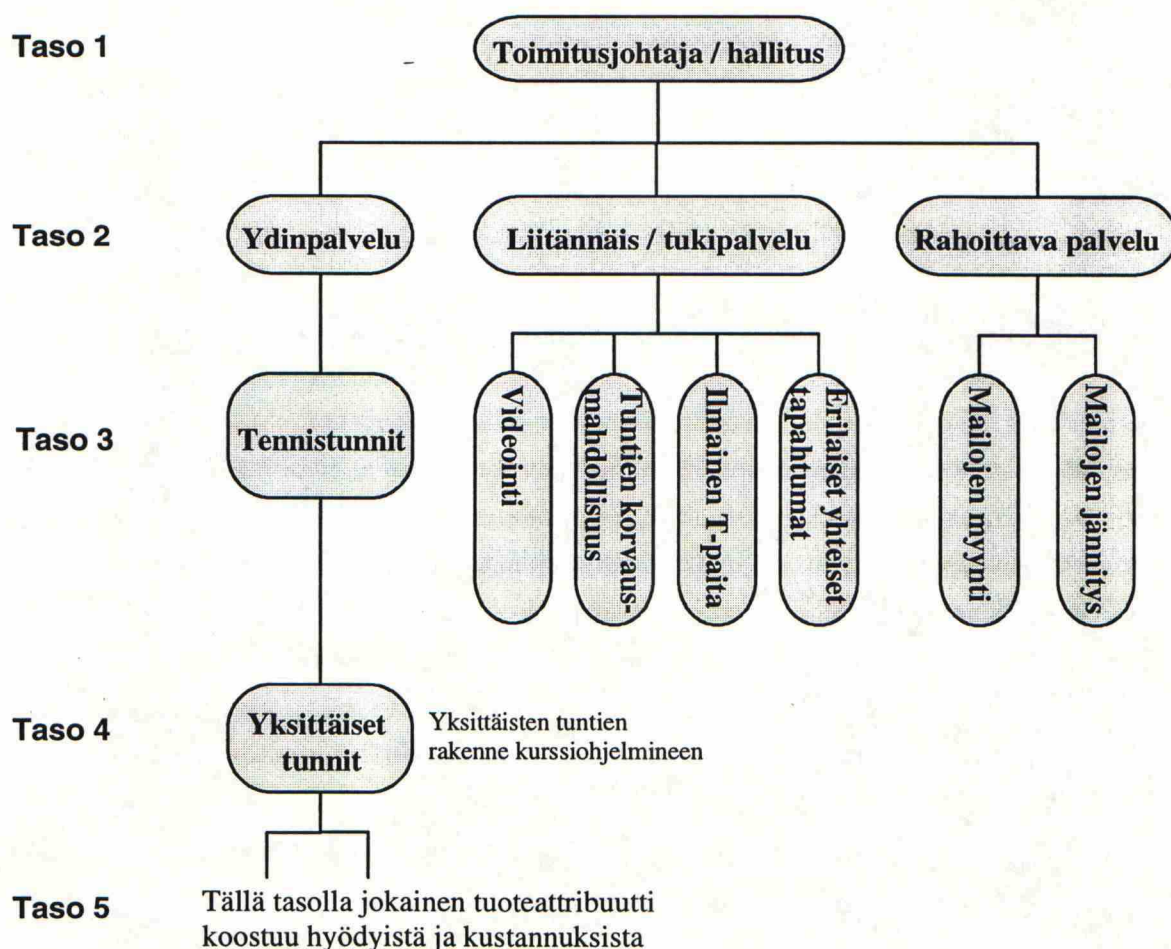
Ydinpalvelu voidaan jakaa osapalveluiksi sen mukaan, miten sitä halutaan eri kohdealueille kohdentaa. Ydintuote voi tarjota näin ollen fyysistä harjoitusta, samanhenkisten ihmisten yhdessäoloa tai vaikkapa työpaineiden purkamiskanavaa. Ydintuote voi täten olla hyvinkin monisäikeinen tarpeiden joukko. Tutkielmassa ydinpalvelu käsitetään kuitenkin yrityksen *kaupalliseksi* tarjoukseksi.

Ydinpalveluiden lisäksi palvelut usein sisältävät liitännäispalveluja. Liitännäispalveluilla tehdään ydinpalvelun toteuttaminen mahdolliseksi tai parannetaan muuten palvelupaketin laatua (Hyvönen 1989, 15). Liitännäispalvelu voi olla esim. tenniskurssiin liittyvä majoitus tai kuntosaliharjoittelun jälkeen tarjottava hieronta.

Ydin- ja liitännäispalvelut muodostavat palvelupaketin perusosan. Lisäksi palvelupakettiin voidaan lisätä myös tukipalveluja sekä rahoittavaa palvelua. Tukipalvelut ovat palveluja, jotka lisätään palvelupakettiin, jotta siitä tulisi asiakkaille houkuttelevampi ja näin ollen kilpailukykyisempi. (Hyvönen 1989, 15) Tukipalvelu voi olla tennistoimialalla esimerkiksi kurssilaisille tarjottava alennus mailojen myynnistä taikka mailan jännityspalvelu. Rahoittavan palvelun tarkoitus on tuoda yritykseen lisärahoitusta. Tukipalvelu ja rahoittavapalvelu ovat usein hyvin samankaltaisia ja jyrkkää rajanvetoa on hankala tehdä.

Lovelock ja Weinberg (1984, 292; kuvio 5) ovat esittäneet mallin, jolla palveluyrityksen palvelukokonaisuus saadaan paremmin hallintaan. Mallissa palvelupaketti on jaettu pienempiin osatekijöihin ydinpalvelun, liitännäispalvelun/tukipalvelun ja rahoittavan palvelun suhteen:

Kuvio 5: Liikuntapalvelun palvelukokonaisuus



Lähde: mukaillen Lovelock & Weinberg 1984, 292



Kokonaisuuden jakaminen osiin auttaa yritystä paremmin hahmottamaan palvelujen rakenteen. Näin saadaan tarkka kuva palvelujen muodostumisesta sekä kokonaiskuva palvelupaketista. Kokonaismallista näkee myös, mitkä osatekijät ovat saaneet ylimääräistä painoarvoa palvelupaketissa sekä mahdollisesti palvelupaketin vinoutumat: tukipalvelujen ylikorostuminen tai ydinpalvelun jääminen vähäiselle huomiolle. Kaiken kaikkiaan mallin avulla saadaan konkreettinen kuva yrityksen palvelujen muodostumisesta, ja sen avulla itse palvelu voidaan muotoilla yrityksen tarpeita vastaavaksi.

### **3.6.3.2 Kenelle: Asiakaskunnan segmentointi**

Markkinoiden segmentoinnilla tarkoitetaan yrityksen epäyhtenäisten kokonaismarkkinoiden jakamista pienempiin yhtenäisempiin osamarkkinoihin, segmentteihin, sellaisten tekijöiden perusteella, jotka vaikuttavat asiakkaiden ostokäyttäytymiseen kulloinkin tarkasteltavassa ostopäätöksessä. Markkinoiden segmentointi perustuu siihen, että eri kuluttajilla on erilaiset taloudelliset, fyysiset ja psykologiset tarpeet, mistä johtuen he ostavat ja käyttävät tiettyjä tuotteita erilailla. (Hofer & Schendel 1978, 119)

Liikuntapalvelujen käyttäjien mieltymykset toimivat palveluajatuksen kehittämisen lähtökohtana. Liikuntapalveluja tuottavan yrityksen on tunnistettava, minkä tyyppiset ihmiset ovat taipuvaisia käyttämään juuri yrityksen tuottamia palveluja ja keitä palveluyrityksen tulisi pitää pääasiallisimpina asiakkaina. Tätä näkemystä hyväksikäyttäen yrityksen tulisi kohdentaa palvelupakettinsa siten, että se toteuttaisi asiakaskunnan tarpeet mahdollisimman hyvin.

Kypsän liikeidean ja markkinasegmentin hallitsemisen avulla yritykset pyrkivät saavuttamaan korkean tehokkuuden, jota yritykset pyrkivät myös suojelemaan ja säilyttämään (Normann 1988, 54). Segmentoinnin taustalla on yrityksen kannattavuuden parantaminen, koska segmentoinnilla voimavarat voidaan hyödyntää paremmin. Segmentointi selkiyttää myös yrityksen tarvitsemien resurssien laatua: mikäli tanssitunti kohdennetaan vaativan tason harrastajille, tulee tanssituntien ohjaajien täyttää korkemmat vaatimukset, kun taas vasta-alkajien jumppaa voi ohjata moni muukin.

Segmentointia voidaan harjoittaa vaikka kuinka monen eri tekijän kesken, mutta oleellista on kuitenkin se, että segmentit ovat relevantteja. Esimerkiksi tennispelaajia voidaan segmentoida vasen- tai oikeakätisyyden perusteella, mutta kyseisellä erolla ei ole väliä asiakkaan ostopäätökseen tai palvelun kuluttamiseen. Kotler (1986, 276) esittää neljä kriteeriä, jotka markkinoiden tulee täyttää, jotta segmentti on mielekäs:

### **1. Segmenttien mittattavuus**

(Segmentin koko ja ostovoima tulee olla mitattavissa. Kaikki segmentit eivät ole mitattavissa. Esimerkiksi lasten tennisharrastus, joka on lähtöisin vanhempien vaatimuksesta.)

### **2. Saavutettavuus**

(Segmentit tulee olla tehokkaasti saavutettavissa, ja yrityksen tulee pystyä kohdistamaan markkinointitoimenpiteensä jokaiselle kohdemarkkinalle.)

### **3. Segmentin kustannukset verrattuna siitä saatavaan hyötyyn**

(Segmentin tulisi olla mahdollisimman suuri ja homogeeninen ryhmä, jolle kannattaa tehdä yksityiskohtainen markkinointiohjelma.)

### **4. Toiminnan laajuus**

(Yrityksen resurssien laajuus vaikuttaa, miten montaa segmenttiä yritys voi palvella. Segmenttejä ei pidä tehdä enemmän kuin yritys pystyy palvelemaan. Varsinkin pienyritysten keskuudessa tämä tekijä on keskeisessä asemassa.)

Vaikka nykypäivän täysillä markkinoilla segmentointi on tehokas apuväline, tulisi sitä käyttää harkiten. Suomen markkinoiden pieni koko saattaa taas ehkäistä tehokkaan segmentoinnin toteuttamisen, koska segmentit saattavat jäädä liian pieniksi, jotta niitä voidaan kannattavasti käyttää hyväksi. Toisaalta pienyrityksen markkinat ovat voimavaroihin nähden melkein rajattomat, ja segmentointi on näin ollen myös perusteltua.

Markkinoiden jakamista tarkoituksenmukaisemmiksi osamarkkinoiksi on käytetty jo pitkään markkinointisuunnittelusta vastaavien keskuudessa. Segmentoinnissa ei ole yhtä ainoata tapaa jakaa markkinat (Kotler 1986, 264). Kotler (1984, 254) jakaa markkinat maantieteellisten, demograafisten, psykograafisten ja käyttäytymistä koskevien muuttujien suhteen.

Maantieteellinen segmentointi on tiettävästi vanhin segmentointitapa, ja se on suosittu varsinkin pienyritysten ja palveluyritysten kesken. Varsinkin liikuntapalveluja tuottavalle pienyritykselle maantieteellinen segmentointi on yksi tärkeimmistä segmentointiperusteista. Lisäksi sitä käytetään usein myös muiden segmentointikriteerien lisänä.

Myös demografinen segmentointi on suosittua siksi, että demografisista tekijöistä pidetään lukua mm. väestölaskentaa ja erilaisten indeksien laskentaa varten. Demografisten muuttujien suosio johtuu siitä, että näistä on helppoa saada tietoa kerätyksi, niiden mittaus ja luokittelu on helppoa, ne erottelevat segmentit hyvin toisistaan, erotettujen segmenttien saavutettavuus on kohtalaisen hyvä ja ne selittävät lisäksi suhteellisen hyvin ostotapahtumaa (Rope 1987, 79). Käytetyimpiä tekijöitä ovat sukupuoli, ikä, perheen koko, tulot, koulutus ja ammatti.



Psykografinen segmentointi pitää sisällään erilaisia ihmismieleen liittyviä muuttujia. Kotlerin mukaan (1984, 258) tällaisia muuttujia ovat sosiaaliluokka, elämäntyyli ja persoonalliset piirteet. Psykografiset muuttujat ovat melko vaikeasti kartoitettavia ja niiden vaikean mittaamisen takia harvemmin käytettyjä.

Viimeinen segmentointitapa on segmentointi käyttäytymisen mukaan. Käyttäytymiseen perustuvassa segmentoinnissa kuluttajat jaetaan ryhmiin perustuen joko heidän tietoihinsa, asenteisiinsa, tietyn tuotteen käyttöön tai suhtautumiseen tuotetta kohtaan. Monien markkinoiden mielestä käyttäytymiseen perustuvat muuttujat ovat paras lähtökohta muodostettaessa markkinasegmenttejä. Kotlerin (1986, 269-274) mukaan kuluttajat voidaan jakaa segmentteihin kuuden eri tekijän mukaan: tilanteen, hyödyn, kuluttajan statuksen (potentiaalinen käyttäjä, kokeilija), käyttömäärän, käyttötiheyden ja asenteen mukaan (kielteinen, innostunut, myönteinen). Hyvönen (1989,27) toteaa käyttötottumuksista ja -uskollisuudesta yleisenä piirteenä myös kulttuuri- ja vapaa-ajan palveluissa olevan 80/20 -sääntö, jolloin pieni käyttäjäuskollinen ydinryhmä on se, johon toiminta pitkälti nojautuu.

Segmentointia harkittaessa tulisi yrityksen strategia ja resurssit ottaa huomioon. Vaikka segmentti olisikin yritykselle houkutteleva, ei yrityksen kannata hyödyntää sitä, mikäli se ei sovi yhteen yrityksen strategisen suunnitelman kanssa tai yritys ei omaa segmentin hyödyntämiseen tarvittavia voimavaroja ja taitoja. Keskittymällä tietyllä segmentille yrityksen on myös tuotettava jotain ylivoimaista etua suhteessa kilpailijoihin, muuten markkinasegmentin valtaaminen on vaikeata.

### **3.6.3.3 Miten: Toimintatapa palvelun realisoimiseksi**

Palveluajatuksen kolmas osa on organisaation tapa toimia, eli miten yritys organisatorisesti rakentuu ja millä voimavaroilla se tuottaa palveluja (Hyvönen 1989, 37) Tämä vaihe on palvelun onnistumisen kannalta kriittinen osatekijä. Toimintatapa voi muodostua monista erilaisista yksityiskohdista, kuten organisaation ohjausjärjestelmistä, palkitsemisjärjestelmistä, suunnittelusta, ilmapiiristä jne. Toisin sanoen toimintatavassa on huomattava joukko sekä kovia että pehmeitä tekijöitä (Rope 1987, 32).

Yrityksen on mietittävä, millaisilla voimavaroilla se aikoo palvelun tuottaa ja onko yrityksellä ylipäättään palveluun tarvittavia voimavaroja. Yrityksen resurssit ovat toiminnan kannalta kriittinen tekijä: ideatasolla sekä tuote että segmentti ovat vielä kopioitavissa, mutta resursseja ja osaamista, jota tarvitaan palvelun realisoimiseksi, on vaikeampi siirtää yrityksestä toiseen. Voimavarat ovat usein päällepäin näkymättömissä ja näkyvät ulospäin ammattitaitona, osaamisena sekä hyvänä palveluna. Yrityksen voimavaroihin keskitytään syvällisemmin kappaleessa neljä.

Voimavarojen kartoituksen lisäksi yrityksen tulee osoittaa, millaisella organisaatiolla ja tehtävän jaolla palvelu on tarkoitus tuottaa. Organisaation rakennetta kehittämällä luodaan asiakaskeskeisen palvelujen markkinoinnin organisatoriset edellytykset. Mitä monimutkaisempi muodollinen organisaatorakenne on, sitä vaikeammaksi muodostuu asiakaslähtöisen palvelun tuottaminen: jos päätökset tehdään etäällä lopullisista asiakkaista ja jos eri toimintayksikköjen tehtävät ovat riippuvaisia toisistaan, toiminnan joustavuus saattaa kärsiä. (Hyvönen 1989, 40-41) Palvelualalla toimiva organisaatio tarvitsee melko matalan organisaation, jotta ongelmiin voi tarttua se henkilö, joka ongelman huomaa. Tämän takia on myös oleellista, että palveluyrityksellä on selkeä vastuujako. Myös toimintoja, joista on suoraa hyötyä asiakkaalle, tulee vahvistaa ottaen kuitenkin huomioon toiminnoista aiheutuvat kustannukset.

Kaikkien osatekijöiden kartoituksen jälkeen on syytä tarkistaa, että kyseiset osatekijät ovat linjassa toistensa kanssa: mikäli segmentiksi on valittu hyvin toimeentuleva pääkaupunkiseudulla toimiva väestönosa, tulee palvelun vastata tätä segmenttiä ja toimintatapa tulee olla korkealaatuista palvelua tukevaa. Epäsäännöllisyyksiin tulee puuttua, sillä hajanaisuus kuluttaa palvelualan pienyrityksen muutenkin niukkoja voimavaroja. Oleellista on, että tunnistetaan yrityksen osaaminen ja rakennetaan osaamisen varaan sopiva tuote sellaisille markkinoille, joilla on tarpeeksi potentiaalia. Kaiken tulee siis olla linjassa, jotta resurssit hyödynnettäisiin mahdollisimman tehokkaasti.

### **3.7 Tiivistelmä: Strateginen suunnittelu pienyrityksissä ja liikeidea strategian kuvaajana**

Luvussa kolme on perehdytty strategisen suunnittelun kenttään. Pienyrityksiä koskevassa luvussa (3.4) käsiteltiin asioita, jotka ovat keskeisiä suunniteltaessa juuri pienyritykselle strategiaa. Tässä työssä eri strategisen suunnittelun tasoista keskityttiin lähinnä liiketoimintatasolle. Pienyritysten strategian muodostus on usein kuitenkin varsin käytännönläheistä, jolloin empiiriassa tullaan sivuamaan myös operaatioita koskevia kysymyksiä.

Strategisen suunnittelun koulukunnista valittiin lähinnä liikeideakoulukunta, joka kuvaa yritystoimintaa käytännönläheisesti ja antaa selkeän kuvan miten toimintaa harjoitetaan. Liikeidean komponenttien - miten, kenelle ja miten - avulla keskitytään yrityksen toimintaan. Palvelu pyritään kuvaamaan ydin-, liitännäis-, tuki- ja rahoittavan palvelun avulla. Segmentoinnilla tutkitaan taas yrityksen asiakaskuntaa ja itse yrityksen toimintaa kuvataan palvelun tuottamisessa tarvittavilla resursseilla, jotka toimivat myös yrityksen mahdollisina kilpailuedun lähteinä.



Strategian eri komponenteista tullaan jatkossa keskittymään lähinnä voimavaroihin ja kilpailuetuun, jotka ovat liiketoimintatasolla tärkeimmät osatekijät. Seuraavan luvun tarkoituksena on osoittaa mistä tekijöistä yrityksen voimavarat muodostuvat ja mikä on yrityksen mahdollinen kilpailuedun lähde. Liikeidean ollessa yrityksen menestymisajatus ovat yrityksen voimavarat se konkreettinen välineistö, jolla kilpailuetua on tarkoitus saavuttaa.

#### 4. YRITYKSEN VOIMAVARAT KILPAILUEDUN LÄHTENÄ

Resurssien tärkeyttä painottava strateginen näkökanta on saanut alkunsa Wernerfeltin (1984) artikkelista: A Resource-based View of the Firm. Vasta vuosista 1988/1989 lähtien on hänen työpaperinsa vaikuttanut laajemmin akateemisen maailman piirissä ja käytännön liikkeenjohdolle termi on tullut tutuksi vuonna 1990 (Wernerfelt 1995, 171).

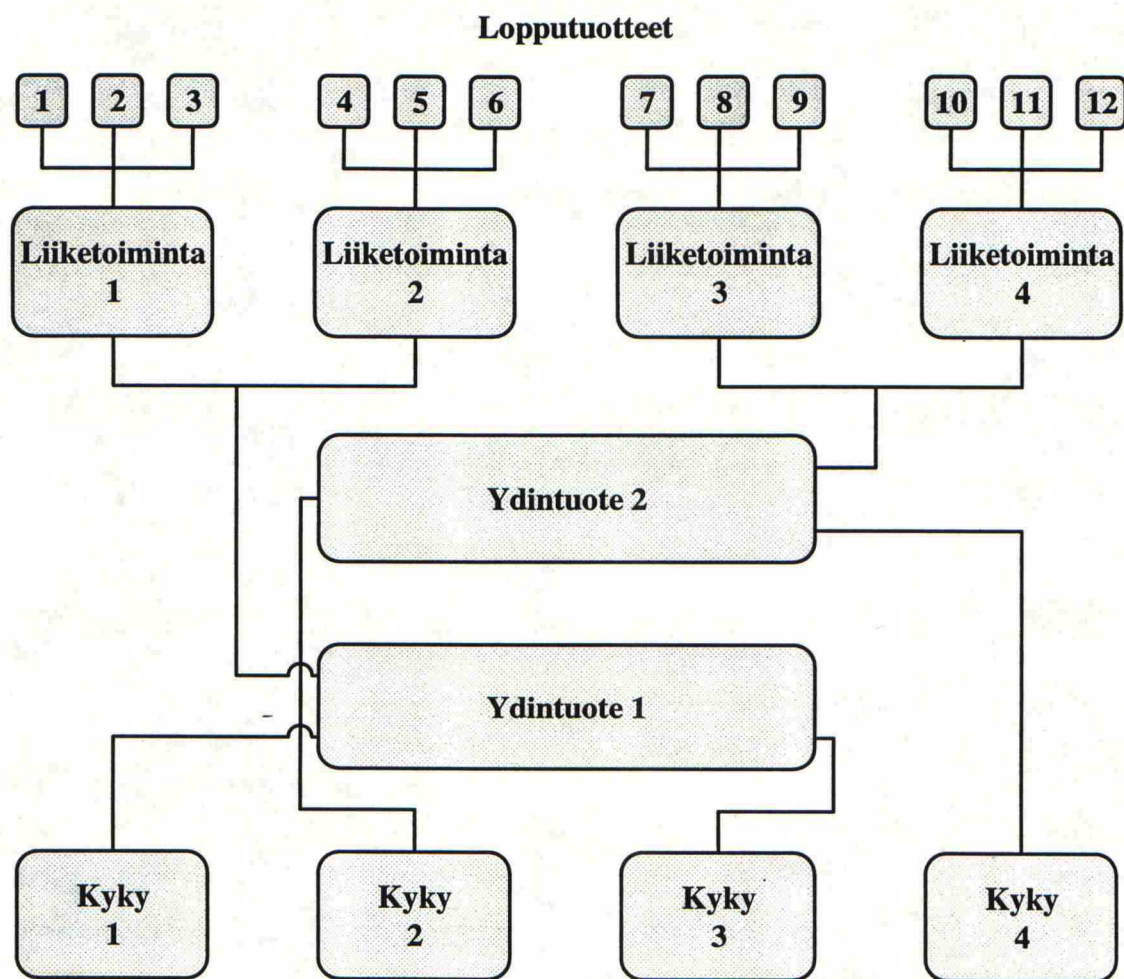
Resursseja kilpailuedun lähtenä painottava näkökanta on mallina erilainen kuin perinteinen ympäristöä painottava näkökanta, jonka mukaan kilpailuetu on ylivoimaisen suoritusten avulla saavutettu asema, jonka yritys saavuttaa perustuotteellaan edullisella hinnalla tai differoitujen tuotteiden avulla, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan lisähintaa. Resursseihin perustuvassa mallissa kilpailuetu koostuu erillisistä kompetensseistä, jotka antavat yritykselle edun kilpailijoihin nähden. Malli perustuu Schumpeterin näkemyksille strategisesta valinnasta, jossa yritys voi tehdä valintoja itsenäisesti ottamatta kaikessa huomioon toimialan rakennetta. (Lado ym. 1992, 77-78)

Perinteinen ympäristöön perustuva malli tarkastelee tuotteista/palveluista rakentuvaa toimialaa (markkinoita), ja resursseihin perustuva malli tutkii yrityksessä olevia voimavaroja. Yritykselle resurssit ja tuotteet ovat saman asian kaksi eri puolta: useimmissa tuotteissa tarvitaan monien eri resurssin käyttöä ja useimpia resursseja voidaan käyttää monissa eri tuotteissa (Wernerfelt 1984, 171).

Prahalad ja Hamel (1990, 81) kuvaavat yrityksen kykyjä (osaamista) yrityksen kilpailukyvyn perustana. Osaamisen erilaisista yhdistelmistä muodostuu ydintuote, jota hyödynnetään liiketoiminta-alueilla erillisten tuotteiden avulla. Kuviosta 6 näkyy, miten samaa ongelmaa (kilpailukyky) lähestytään kahden strategisen lähestymistavan avulla eri puolilta vertikaalisti.



Kuvio 6. Kyvyt kilpailukyvyyn lähtökohtana



Lähde: Prahalad & Hamel 1990, 81

Toimialaa ja resursseja painottavia näkökantoja voidaan havainnollistaa myös urheiluun liittyvällä esimerkillä. Jokaisessa urheilulajissa on oma strateginen tietämys, joka ei riipu vastustajasta. Jos vastustaja kuitenkin tiedetään, voidaan voimavaroja vertailla, ja löytää niistä kilpailuedun lähteitä. Näin ollen eroavaisuuksien löytäminen kilpailevien yritysten kesken voi antaa näkökantoja kilpailuetuun. Wernerfelt (1995, 173) onkin todennut, että strategioiden perustaminen juuri yritysten välisiin eroihin tulisi olla perustavaa laatua oleva toimenpide. Ajatus, jonka mukaan yritykset ovat pohjimmiltaan heterogeenisiä resurssien ja sisäisen osaamisen suhteen, on ollut kauan strategisen johtamisen yksi ydinkohdista (Peteraf 1993, 174). Markkinoita ja markkinarakenteita on tutkittu paljon, mutta resurssien tutkimus on vasta aluillaan. Seuraavissa luvuissa käsitellään resurssien ominaisuuksia ja luokituksia.

#### 4.1 Resurssien, osaamisen ja kilpailuedun muodostuminen

Tärkeää strategian luomisessa resurssipohjaisen lähestymisen avulla on ymmärtää resurssien, osaamisen, kilpailuedun ja kannattavuuden väliset suhteet - erityisesti mekanismit, joiden avulla kilpailuetu voidaan säilyttää (Grant 1991, 133).

Resurssit ovat yrityksessä pienin yksikkö, mistä yrityksen toimintaa kilpailuedun kannalta voidaan tarkastella. Resurssilla tarkoitetaan mitä tahansa tekijöitä, joita voidaan ajatella vahvuutena tai heikkoutena yrityksen kannalta. Kyseeseen tulevat siis kaikki materiaaliset ja immateriaaliset voimavarat ja taidot, joita yritys tietyllä hetkellä omistaa tai hyödyntää. Tällaisia voivat olla: tuotemerkit, yrityksen sisäinen tieto-taito teknologiasta, osaavien henkilöiden rekrytointi, kauppasuhteet, koneisto, tehokkaat toimintatavat, pääoma jne. (Wernerfelt 1984, 172) (ks. liite 2, sivulla 130)

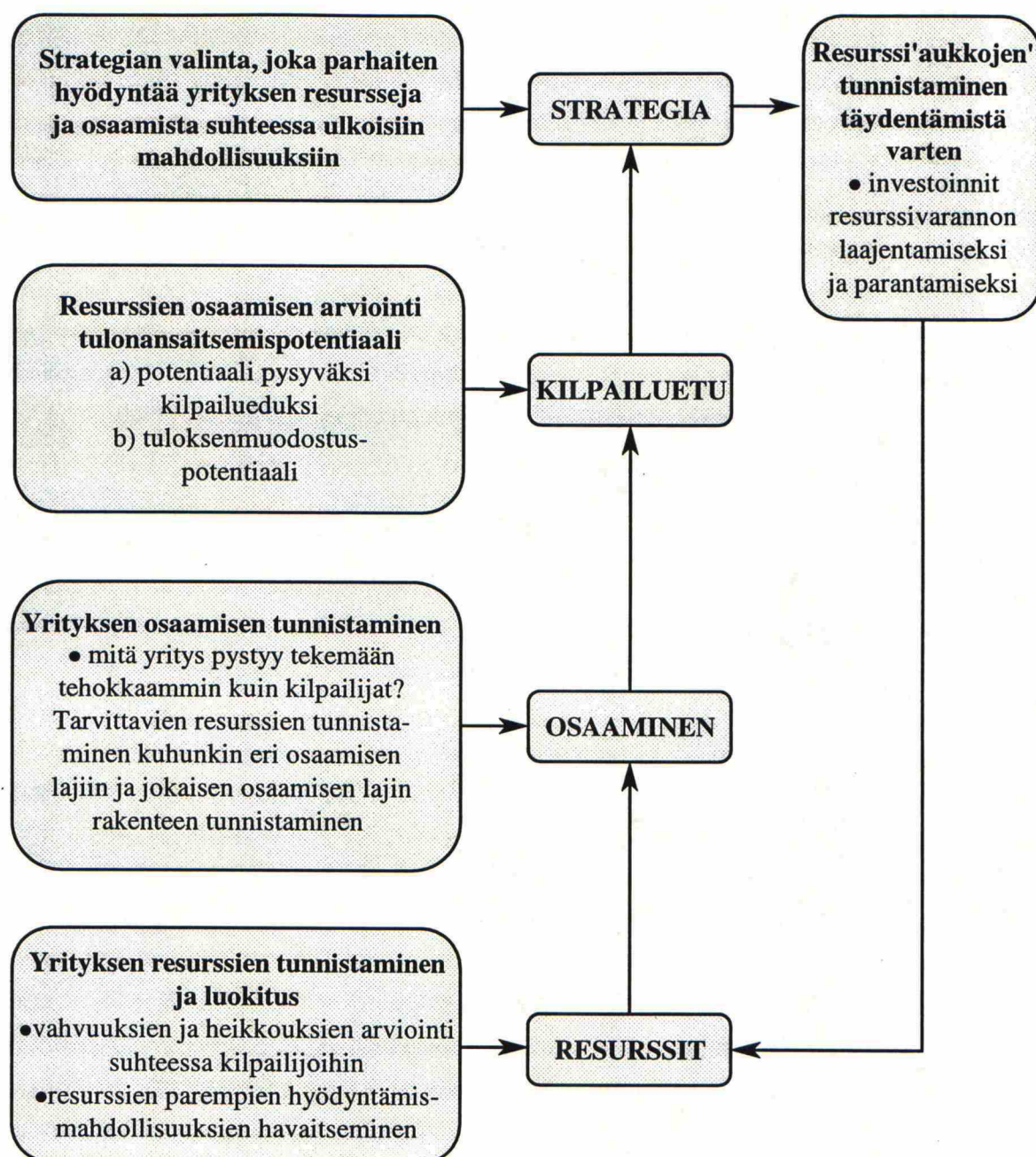
Yrityksen resursseista saatava hyöty ei tule kuitenkaan niiden omistamisesta tai hallinnasta vaan niiden käyttötarkoituksesta. Oleellista yrityksen kannalta on se, mihin resursseja käytetään. Osaaminen on kyky hyödyntää eri resurssiryhmiä tehtävän tai toiminnan toteuttamiseksi (Grant 1991, 119). Hendersonin ja Cockburnin (1994, 66) mukaan organisatorinen osaaminen (architectural competence) edesauttaa yritystä hyödyntämään resursseja (component competencies), yhdistämään niitä uusilla ja joustavilla tavoilla ja kehittämällä uusia resursseja ja osaamista sitä mukaan kuin on tarve. Toisin kuin resurssit, osaaminen perustuu informaation kehittämiseen, siirtoon ja vaihtamiseen yrityksen henkilöstön kesken (Amit & Schoemaker 1993, 35).

Kilpailuetu muodostuu resursseista ja osaamisesta. Grant (1991, 119) kuvaa resursseja osaamisen lähteenä ja osaamista yrityksen kilpailuedun tärkeimpänä tekijänä. Amit ja Schoemaker (1993, 36) esittävät strategiset varat (strategic assets) joukkona vaikeasti vaihdettavia ja kopioitavia, harvinaisia, tarkoituksenmukaisia ja erikoistuneita resursseja ja osaamista, jotka antavat yritykselle kilpailuedun.

Grantin (1991, 115; kuvio 7) mukaan resurssit ja osaaminen luovat yrityksen pitkántähtäimen suunnitelman kahta kautta: ne luovat perussuunnan yrityksen strategialle ja ovat yrityksen pääasiallinen voittojen lähde. Kilpailuetuun vaikuttavat etujen pysyvyys ja yrityksen kyky omaksua osaamista organisaatioon. Mikäli osaaminen on muutaman henkilön varassa, on työntekijän siirtyminen toisen palvelukseen vartenotettava riski. Strategian tehtävänä on hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti yrityksen ydinosaamista ja tärkeimpiä resursseja. Resurssien seurannan avulla vaikutetaan yrityksen tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja valvotaan prosessia, jolla yrityksen toimintaa voidaan edelleen kehittää.



Kuvio 7. Resursseihin perustuva lähestyminen strategiseen suunnitteluun: käytännön malli



Lähde: Grant 1991, 115

Voimavarat tulee siis järjestellä siten, että ne tuottavat yritykselle tulosta. Hendersonin ja Cockburnin tutkimukset (1994, 80) tukevat näkemystä, että taito integroida osaamista sekä yrityksen ulkopuolelta että tuotelinjojen ja tietohaarojen kesken on tärkeä strategisen edun lähde. Osaamisensa avulla yritys toimii markkinoilla: asiakkaat vertailevat yritysten tarjontaa ja valitsevat sen, joka heille parhaiten soveltuu.

## 4.2 Kilpailuetu

Strategian avulla yrityksen johto valitsee liiketoiminnan suunnan muuttuvassa ympäristössä. Lopullinen menestyminen edellyttää kilpailuedun tai ylivoiman luomista suhteessa kilpailijoihin: kilpailuetu on vapailla markkinoilla toimivan yrityksen menestyksen ydin.

Hofer ja Schendel (1978, 25) määrittelevät kilpailuedun ainutlaatuiseksi asemaksi, jonka organisaatio luo suhteessaan kilpailijoihin voimavarojen kohdentamisen ja/tai toiminnan laajuuden avulla. Hofer ja Schendelin mukaan yritys saavuttaa kilpailuetua voimavaroja hyödyntämällä. Kilpailuetu syntyy siis strategisten päätösten ja toiminnan tuloksena. Myös Bamberger (1989, 80) korostaa yritysten ja kilpailijoiden välistä asemaa ja lisää, että kilpailuedun näkyvä todiste on ylivertainen asema toimialalla tai markkinoilla.

Porter (1985, 15) toteaa kilpailuedun pohjautuvan asiakkaille tuotettavaan arvoon, joka on suurempi kuin sen aikaansaamiseen tarvittavat kustannukset. Kilpailuetua voidaan Porterin mukaan saavuttaa kahdella tavalla: kustannusjohtajuudella tai differoinnilla.

Porterin (1985) sekä Hoferin ja Schendelin (1978) mukaan kilpailuetu on asema tai arvo, johon päädytään voimavaroja tai arvotekijöitä hyödyntämällä. Hofer ja Schendel korostavat voimavaroja hyödyntämällä saavutettavaa ylivertaista asemaa muihin yrityksiin nähden, kun taas Porter painottaa arvotekijöitä, joita hyödyntämällä yritys kerää katetta kilpailijoitaan enemmän. Kummallakin tavalla onnistuneesti toimittaessa on lopputuloksena ylivertainen asema markkinoilla.

McBurnien ja Clutterbergin (1987, 114) mukaan kilpailuetu differoi yrityksen tuotteen tai palvelun kilpailijoista ja luo asiakasuskollisuutta. Etu voi olla korkeampi suorituskyky, parempi muotoilu, erinomainen laatu, luotettava palvelu tai paremmat jakelukanavat. Kilpailueduksi kelpaa kaikki, mikä tyydyttää asiakkaan tarpeen paremmin kuin aiemmat tuotteet tai palvelut. Kaikissa liiketoimintastrategioissa pyritään kilpailuedun saavuttamiseen. Kilpailuedun lähtökohtana saattavat olla tehokkaampi tuotanto, toimiva patentti, hyvä mainonta, tehokas hallinto tai hyvät asiakassuhteet (Karlöf 1990, 66).

Strategiatyön perimmäisenä tarkoituksena on luoda jokin strateginen etu ja tätä etua olisi hyödynnettävä mahdollisimman nopeasti. Strategisen edun on oltava niin merkittävä kuin mahdollista sekä tietenkin mahdollisimman pitkäikäinen. Edun avulla on aikaansaatava voittoja, jotka ovat alan keskiarvoa suuremmat (Karlöf 1990, 67).

Tähän työhön soveltuu parhaiten Hoferin ja Schendelin kilpailuedun käsite, jossa korostuu yrityksen ainutlaatuinen asema, joka saavutetaan yrityksen voimavaroja hyödyntämällä. Hoferin ja Schendelin mukaan *kilpailuetu syntyy siis vain strategisten linjaratkaisujen ja*



*niitä tukevien voimavarojen kohdentamisen tuloksena.* Strategian avulla yrityksen johto kohdentaa yrityksen voimavarat, jotta kilpailuetu saavutetaan.

#### **4.2.1 Kilpailuedun luominen palveluille**

Yritykset, jotka pyrkivät saamaan kilpailuetua palvelun differoinnilla, kuluttavat paljon aikaa palvelun käsin kosketeltavaksi räätälöimiseksi, lisäämällä palvelua yleisesti standardeitua tuotteeseen, kouluttamalla asiakkaiden kanssa tekemisissä olevia henkilöitä, vaikuttamalla palvelun laadun odotuksiin sekä kontrolloimalla palvelun laatua. Differoitu palvelu saadaan näin aikaiseksi korkeammilla kustannuksilla, mutta asiakas on valmis maksamaan hinnannäljän, jos palvelu kohdistuu juuri hänen tarpeisiinsa. (Heskett 1986, 54)

Käsinkosketeltavaksi räätälöiminen tarkoittaa palvelun konkreettiseksi tekemistä asiakkaalle. Golfkenttäpalveluja tuottavalle yritykselle tämä merkitsee vaikkapa kenttäkartan laatimista tuloskorttiin. Palvelun lisääminen voi tarkoittaa tennispalveluja tuottavalle yritykselle esimerkiksi kurssin jäsenien lyöntien videotointia tai kurssiohjelman julkaisua. Asiakkaiden kanssa tekemisissä olevien koulutus tarkoittaa tennisyrikselle opettajien koulutusta. Tennispalveluja tuottavalle yritykselle laadun odotuksia voi parantaa keskustelemalla asiakkaiden kanssa heidän toiveistaan kurssia kohtaan, ja laatua voidaan tarkkailla jatkuvalla asiakaspalautteella.

Coynen (1993, 10) mukaan yritys voi saavuttaa pysyvän kilpailuedun tutkimalla oman yrityksen ja kilpailevan yrityksen välillä olevia eroavaisuuksia, joita on vaikea tai mahdollon jäljitellä, ja keskittää innovatiivisuutensa juuri näihin tekijöihin. Pysyvän kilpailuedun ydin täytyy löytyä itse yrityksestä, sen vakaasta palvelusta tai rakenteellisista eroavaisuuksista. Vakaa palvelu saavutetaan joko tiukasti ohjatulla järjestelmällä tai asiakaspalvelussa toimivien työntekijöiden päätöksenteon vapaudella. Pysyvä kilpailuetu voidaan saavuttaa Coynen mukaan myös rakenteellisilla eroavaisuuksilla. Rakenteellisia eroja ovat: mitta-kaava- tai keskittymisedut, maantieteelliseen sijaintiin perustuvat edut, organisatoriset edut ja palvelun tuotantoon perustuvat edut. Coynen mukaan yrityksen tulisi vertailla itseään kilpailijoihin, tarkkailla eroavaisuuksia ja pyrkiä muovaamaan eroavaisuuksista pysyviä kilpailuetuja.

Schlesinger ja Heskett (1991, 17) toteavat hyvän palvelun olevan suora tulos tehokkaista, tuotteliaista ihmisistä, jotka ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa. Tutkimusten mukaan menestyvät yritykset eivät usko teknologian antavan muuta kuin rajoitetun kilpailuedun, koska teknologia on yleensä kaikkien niiden kilpailijoiden käytettävissä, joilla on siihen varaa. Positiiviset, asiakassuuntautuneet asenteet, ovat paljon vaikeampia kopioida kuin teknologiat, ja näin ollen ne luovat yrityksille kilpailuedun (Schlesinger & Heskett, 1991,

23). Myös Johnson painottaa työntekijöiden tärkeyttä. Johnsonin (1991, 47) mukaan yritykset, jotka tuottavat erinomaista palvelua, saavuttavat kilpailuedun valtuuttamallaan työntekijöillä. Hänen mukaansa markkinajohtajat tunnistaa neljästä tekijästä:

1. Vahva sitoutuminen palvelun periaatteisiin
2. Investoiminen ihmisiin henkilökuntaedun saavuttamiseksi
3. Liikkeenjohdon filosofia, joka painottaa kommunikaation tärkeyttä, ennakoivaa orientoitumista asioihin sekä työntekijöiltä saatavaa palautetta
4. Sitoutuneisuutta ryhmätöihin

Fitzgeraldin (1988, 27-28) mukaan kaikista tehokkaimmat markkinointiosastot palveluyrityksissä eivät ole niitä, jotka ovat erityisen hyviä markkinointioperaatioiden toteuttajia, vaan niitä yrityksiä, jotka ovat taidokkaita saamaan kaikki muut ihmiset organisaatiossa toteuttamaan markkinointia. Palveluyrityksessä kaikki työntekijät ovat vastuussa asiakkaista.

Kaikki edellä mainitut kirjoittajat painottavat asiakkaiden kanssa tekemisissä olevien ihmisten tärkeyttä. Coyne (1993, 3) lisää kilpailuedun mahdollisuudeksi myös rakenteesta löytyvät eroavaisuudet, joita tulisi vertailla suhteessa kilpailijoihin. Heskett (1986, 54) korostaa myös palvelun laatua, joka on myös muussa kirjallisuudessa saanut paljon huomiota (mm. Lindqvist 1987, Keiser 1988, Roy 1990/91). Laatua pidetään nykyään yhtenä menestyksen avaintekijöistä (Grönroos 1991, 64). Palvelusektorilla kilpailuetua luovien toimenpiteiden tarkoituksena voidaankin pitää juuri asiakkaan kokeman laadun parantamista ja asiakastytytyvyyden ylläpitämistä tai parantamista. Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että kilpailijat päihittää tarjoamalla asiakkaille enemmän ja parempia palveluja (Grönroos 1991, 65). Porter (1990; ref. Roy 90/91, 8) onkin todennut, että laatu- ja palvelujohtaminen tulee olemaan yrittäjien, konsernien sekä maiden kilpailuedun ja selviytymisen perusta.

Kyseisessä kappaleessa käsiteltiin kilpailuedun luomista palveluille. Kilpailuetu voidaan saavuttaa yrityksen rakenteesta, ihmisistä, differoimalla palvelu tai hyvästä ja laadukkaasta palvelusta. Juuri palvelun laatu kilpailutekijänä onkin saanut paljon huomiota alan kirjallisuudessa. Laatu näyttää olevan yksi tärkeimmistä kilpailuetua luovista tekijöistä tämän hetken käsityksen mukaan. Laatu keskustelu painottuu asiakkaan kokeman laadun muodostumiseen ja ulottuvuuksiin, joita ovat tutkineet mm. Parasuraman (1985) ja Grönroos (1990).

Kirjoittajien näkemykset tuodaan keskitetysti esille taulukossa 1. Tämä taulukko antaa kuvan, miten eri tavoilla kilpailuetu voidaan saavuttaa.



Taulukko 1. Kilpailuedun luominen palveluille

Lähde	Kilpailuedun luominen palveluille
Heskett 1986	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Palvelun konkreettiseksi tekeminen</li> <li>•Palvelun lisääminen yleisesti standardoituun tuotteeseen</li> <li>•Asiakaspalvelussa toimivien henkilöiden koulutus</li> <li>•Palvelun laatuodotuksiin vaikuttaminen</li> <li>•Palvelun laadun kontrollointi</li> </ul>
Fitzgerald 1988	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kaikkien työntekijöiden vastuu asiakkaista</li> </ul>
Porter 1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Laatu- ja palvelujohtaminen</li> </ul>
Grönroos 1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tarjoamalla asiakkaalle enemmän ja parempia palveluja</li> </ul>
Johnson 1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Yrityksen työntekijät, joiden avulla markkinajohtajat tunnistaa: <ul style="list-style-type: none"> <li>*vahva sitoutuminen palvelun periaatteisiin</li> <li>*investoiminen henkilökuntaan</li> <li>*kommunikoinnin avulla tapahtuva ennakoitu asiointi sekä työntekijöiltä saatava palaute</li> <li>*sitoutuneisuus ryhmätyöhön</li> </ul> </li> </ul>
Schlesinger & Heskett 1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Positiiviset asiakassuuntautuneet asenteet</li> </ul>
Coyne 1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Vaikeasti kopioitavat erot yrityksen ja kilpailijoiden välillä, jotka löytyvät itse yrityksestä tai yrityksen vakaasta palvelusta</li> <li>•Rakenteelliset erot: mittakaava- tai keskittymisedut, maantieteelliseen sijaintiin perustuvat edut,organisatoriset edut ja palvelun tuotantoon perustuvat edut</li> </ul>

Seuraavaksi käsitellään palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä, jotka voivat toimia kilpailuedun lähteinä.



#### 4.2.2 Laatu kilpailutekijänä ja laadun muodostuminen

Palvelujen luokituksissa tulee esille palvelujen moninaisuus. Näin ollen palvelujen laatu on myös monimutkainen asia, koska palvelualan yritykset ovat erilaisia ja laatu eri yrityksille merkitsee eri asioita. Yhteinen tekijä kaikille palvelualan yrityksille on kuitenkin asiakas, joka laadun kokee. Buzzell ja Gale ovatkin tutkimuksissaan todenneet laadun olevan mitä tahansa, mitä asiakkaat sanovat sen olevan, ja tietyn tuotteen tai palvelun laatu on mitä tahansa, miksi asiakas sen kokee (1987;ref Grönroos 1990, 60). Garvin (1987, 109) on todennut samansuuntaisesti, että johtajien tulisi lopettaa yksipuolinen tuotantosuuntautunut laatuajattelu ja sen sijaan keskittyä ankarasti kuluttajan tarpeisiin ja toivomuksiin.

Petersin ja Austinin (1989, 111) mukaan laadussa on kysymys ihmisistä. Kirjoittajien mukaan laatu on riippuvainen kaikkien työntekijöiden moraalisesta vastuusta. Ilman tätä vastuuta ei koskaan saavuteta huippulaatua. Royn (90/91, 9) mukaan uuden strategisen laatu- ja palvelusuunnan tulee perustua viiden tärkeän komponentin varaan: johtajuuteen (leadership), markkinoinnin johtamiseen, organisaation muutokseen ja kehittämiseen, ihmillisen voimavarojen käsittelyyn ja suhdetoimintojohtamiseen. Tässä näkökannassa kuten edellisessäkin painotetaan ihmistä laatua tuottavana tekijänä.

Garvin (1984, 27) on esittänyt eri näkökantoja siitä, miten laatu ymmärretään. Kuluttajanäkökannan mukaan laatu perustuu asiakkaan kokemuksiin. Kokemukset laadusta ovat tämän näkemyksen mukaan erittäin subjektiivisia. Grönroosin mukaan (1990, 61) palvelut ovat taas pohjimmiltaan aineettomia ja subjektiivisesti koettuja prosesseja, joissa tuotanto- ja kulutustoimenpiteet tapahtuvat samanaikaisesti. Asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä syntyvät vuorovaikutustilanteet vaikuttavat koetun palvelun laatuun.

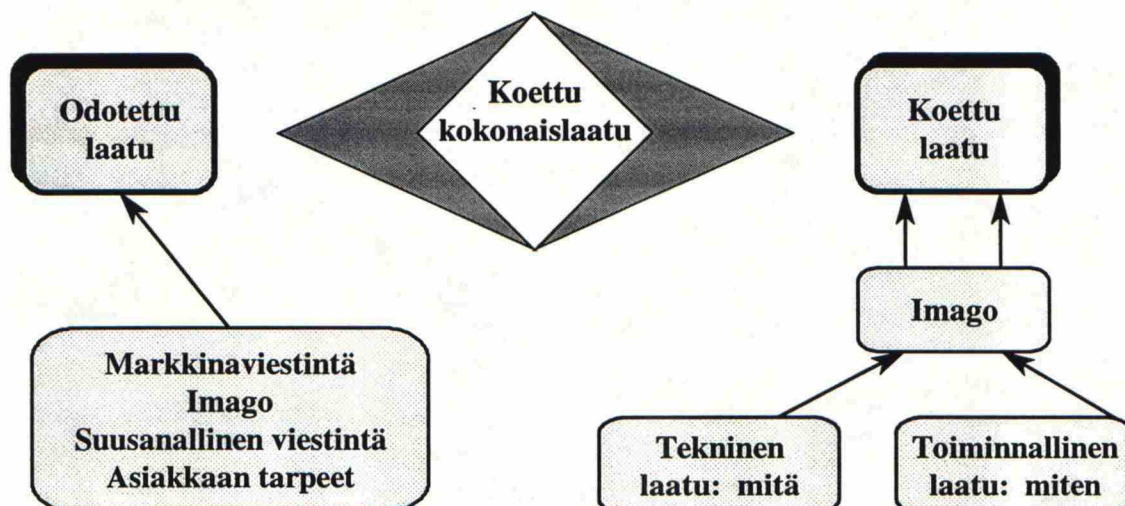
Parasuramanin ym. (1985, 44) mielestä kuluttajan odottamaan palveluun vaikuttavat kuluttajan persoonalliset tarpeet, aikaisemmat kokemukset palvelusta ja kuulopuheiden perusteella saadut tiedot. Odotettuun palveluun vaikuttavat myös markkinoijan viestintä kuluttajille. Kuinka kuluttaja kokee palvelun riippuu myös ulkoisesta viestinnästä, mutta pääasiallisesti asiakkaan kokemukset riippuvat johdon kyvyistä huomata kuluttajan tarpeet ja muuntaa palvelu laadun erittelyksi ja palvelun tarjonnaksi (Lindqvist, 1987, 17).

Grönroosin (1990, 61) mukaan asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Tekninen laatu on se, mitä asiakkaat saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa. Toiminnallinen laatu on tapa, jolla tekninen laatu toimitetaan asiakkaalle. Lisäksi kokonaislaadun kokemiseen liittyy yrityksen imago, koska palvelujen tarjoaja ei voi suojautua tuotemerkkien tai jakelukanavien taakse. Imagoa voidaan pitää laadun kokemuksen suodattimena. Mikäli asiakkaan mielikuva palvelun tarjoajasta on myönteinen, asiakas luultavasti



hyväksyy pienet virheet itse palvelussa. Yrityksen tuottama palvelun laatu muodostuu siis kolmesta tekijästä: kahdesta laadun ulottuvuudesta sekä imagosta. Grönroosin (1990, 63, 66) mallin mukaan koettuun kokonaislaatuun vaikuttaa lisäksi asiakkaan odottama laatu (kuvio 8).

Kuvio 8: Koettu kokonaislaatu



Lähde: Grönroos 1988; ref. Grönroos 1990, 66)

Asiakkaan odottama laatu muodostuu markkinointiviestinnästä, imagosta, suusanallisesta viestinnästä sekä asiakkaiden tarpeista. Markkinointiviestintä pitää sisällään mainonnan, suoramarkkinoinnin, PR- toiminnan ja myyntikampanjat, jotka ovat suoraan yrityksen valvonnassa. Imagoa sekä suusanallista tekijöitä yritys pystyy valvomaan vain epäsuorasti ja niihin vaikuttavat pääasiallisesti yrityksen aikaisempi menestys. Asiakkaan tarpeet vaikuttavat myös odotuksiin. Koettua kokonaislaatua eivät määrää ainoastaan laadun tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus, vaan pikemminkin odotetun ja koetun laadun välinen kuilu. (Grönroos 1990, 66)

Parasuraman ym. (1985, 47) ovat tutkimuksissaan jakaneet koetun palvelun laatuun vaikuttavat tekijät kymmeneen ryhmään (ks. liite 3, sivulla 131). Jatkotutkimuksen (Zeithaml ym. 1988) tuloksena laatuominaisuudet pystyttiin supistamaan viiteen palvelun laatuun vaikuttavaan tekijään: luotettavuus, vakuuttavuus, palveluhalukkuus, empatia ja aineelliset seikat. Oleellisin jatkoselvityksen tulos oli se, että asiakkaiden kokemukset palvelusta vastasivat odotuksia heikoimmin tärkeimmiksi koettujen ominaisuuksien kohdalla, ts. asiakkaat pettyivät yrityksen, sen henkilöstön luotettavuuteen ja palveluhalukkuuteen, mutta odotukset ylittyivät aineellisten seikkojen osalta (Zeithaml ym. 1988; ref. Äyväri ym. 1991, 189-190).

Palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä on aktiivisesti tutkittu 80-luvun lopusta lähtien. Palvelun laatu onkin yksi tärkeimmistä tekijöistä kilpailuetuun pyrittäessä. Koko yrityksen henkilöstö on tärkeässä asemassa laadukasta palvelua luotaessa.

#### 4.2.3 Kilpailuedun ulkoinen näkyvyys

Yrityksen kyky ansaita voittoja yli sijoitetun pääoman riippuu kahdesta tekijästä: toimialan kiinnostavuudesta ja yrityksen kilpailueduista suhteessa kilpailijoihin (Grant 1991, 117). Lähtökohtana työssä on ollut, että juuri kilpailuetu muodostaa ensisijaisen eron yritysten välisiin voittojen suuruuksiin. Tämän takia tarkastelu on keskitetty kilpailuedun lähteisiin. Resurssit ja osaaminen luovat siis perussuunnan yrityksen strategialle, ja ne ovat pääasiallisin yrityksen tuottojen lähde.

Ulkoisesti yritystoiminnan tehokkuus näkyy yrityksen ylivertaisena asemana, kannattavuutena tai suurena markkinaosuutena. Lisäksi kilpailuetu voi liikuntapalvelujen kohdalla ulkoisesti näkyä esimerkiksi palvelun julkisena tunnustuksena tai suurena jäsenmääränä. Suuri jäsenmäärä on ymmärrettävä juuri suhteessa muihin yrityksiin. Harvalla liikuntapalveluja tuottavalla pienyrityksellä on kykyä laajentua yli paikallisen tason, koska yritys on usein niin personoitunut johtajaan, jolloin toiminnan johtaminen toisen toimesta ei ole mahdollista.

Grantin (1991, 119) mukaan yksi lähestyminen aineettomien resurssin arvioimiseksi on verrata yrityksen osakkeiden markkina-arvoa ja aineellisten resurssien arvoa. Mikäli osakkeiden markkina-arvo on paljon korkeampi kuin aineellisten resurssien korvaamisen arvo, kertoo se yrityksen aineettomien tekijöiden olevan tärkeitä. Lisäksi yrityksen osaamista voidaan mitata yrityksen markkina-arvon ja kirjanpitoarvon suhteella. Myös tämä suhdeluku kertoo, miten korkealle yrityksen osaaminen arvostetaan. Pienyrityksillä osakkeiden markkina-arvon määrittäminen on kuitenkin hankalaa, koska osakkeet eivät useimmiten ole julkisesti noteerattuja.

Bharadwajin ym. (1993, 87) mukaan kilpailuetu tulee johtamaan ylivoimaiseen suoriutumiseen markkinapaikalla (mm. markkinaosuus ja asiakastytyväisyys) ja taloudelliseen suoriutumiseen (mm. sijoitetun pääoman tuotto ja osakkeenomistajien varallisuuden karttaminen). Nämä kaksi tekijää ovat tavallaan ääripäitä, joilla yrityksen toimintaa voidaan mitata. Taloudellinen suoriutuminen on tärkeässä asemassa varsinkin pitemmällä aikavälillä. Onnistuminen markkinapaikalla on tärkeä taloudellisen menestyksen ehto. Tässä työssä käytetään pääasiassa markkinalähtöistä lähestymistä (mm. asiakaskunnan laajuus), koska se antaa hyvän kuvan yrityksen palvelujen suosiosta. Lähtökohtana on, että yritys, jolla on laaja ja vakiintunut asiakaskunta omaa myös kilpailuetua muihin yrityksiin nähden.



Asiakkaat valitsevat kyseisen yrityksen palvelut, koska yrityksellä on jotain poikkeuksellista annettavaa verrattuna muihin alan yrityksiin.

### 4.3 Voimavarat

Voimavarat eli resurssit ovat tekijöitä, joiden avulla yritys pyrkii yliverlaiseen asemaan muihin yrityksiin nähden. Voimavarat ovat osatekijöitä, joita hyödyntämällä kilpailuetua saavutetaan. Hofer ja Schendel (1978, 148) toteavatkin, ettei voimavaroilla itsessään ole arvoa, vaan niiden arvo määräytyy sen mukaan, miten voimavarojen käyttö määritellään. Näin ollen yrityksen strategia on keskeisellä sijalla voimavaroja kartoitettaessa.

Yrityksessä on monenlaisia resursseja. Kaikki voimavarat eivät ole kuitenkaan strategisesti relevantteja - joidenkin resurssien vaikutus voi olla neutraali tai jopa negatiivinen yrityksen strategian kannalta. Myöskään helposti kopioitavissa olevista resursseista, joista on hyötyä, ei ole etua kuin korkeintaan hetkellisesti, jos kilpailijat pystyvät helposti omaksumaan tämän edun. Oleellista on löytää resurssit, jotka auttavat yritystä pitämään ja toteuttamaan strategiaansa. Yrityksellä sanotaan olevan pysyvä kilpailuetu, kun se toteuttaa lisäarvoa luovaa strategiaa, jota ei samaan aikaan toteuta mikään muu alalla oleva tai potentiaali kilpailija ja, kun nämä toiset yritykset eivät pysty kopioimaan tämän strategian etuja itselleen (Barney 1991, 102).

Yleisesti ottaen tulisi myös ottaa huomioon, että useimpia resursseja voidaan käyttää monissa tuotteissa (Wernerfelt 1984, 174). Näin ollen yrityksen johdolla on tärkeä tehtävä, kun se päättää minne segmenteille yrityksen tarjonta keskitetään. Lisäksi yrityksen henkisillä ja organisatorisilla taidoilla on myös ajan mittaan taipumus kumuloitua. Kokemuksen kautta yrityksellä on mahdollisuus palvella asiakkaitaan yhä paremmin.

#### 4.3.1 Voimavarojen pysyvyys kilpailuedun lähteenä

Kilpailuedun kannalta tärkeiden voimavarojen pysyvyys riippuu siitä, miten helposti ne ovat kopioitavissa. Mikäli kilpailijat eivät pysty ostamaan vastaavia resursseja tuotannon-tekijämarkkinoilta, voivat he joko jäljitellä vastaavia resursseja tai korvata ne kokonaan toisilla resursseilla. Lähtökohta tarkastelulle on, että resurssit ovat heterogeenisiä ja vaikeasti siirrettävissä. Yleisesti ottaen, yrityksen resurssien ja osaamisen strateginen arvo korostuu, mitä vaikeampi niitä on myydä, ostaa, kopioida tai korvata (Amit & Schoemaker 1993, 39).

Barney (1991, 105) esittää, että resurssien täytyy sisältää neljä ominaisuutta, jotta ne olisivat pysyviä kilpailuedun lähteitä: (a) niiden on oltava *arvokkaita*, jotta ne hyödyttävät yrityksen mahdollisuuksia ja/tai ne neutralisoivat uhkia yrityksen ympäristössä, (b) niiden tulee olla *harvinaisia* yrityksen olemassaolevien ja potentiaalisten kilpailijoiden kesken, (c) niiden täytyy olla *vaikeasti kopioitavia* ja (d) niillä *ei* voi olla *strategisesti vastaavia substituuotteja*, jotka ovat arvokkaita, mutta eivät ole harvinaisia tai helposti kopioitavissa olevia.

Arvokkuus tarkoittaa yrityksen mahdollisuutta hyödyntää resursseja strategian kannalta tärkeässä asiassa. Esimerkiksi golfkentän hoitajan ammattitaito on tärkeä strateginen resurssi, mikäli golfkenttä pyrkii tuottamaan erinomaisia pelimahdollisuuksia asiakkailleen. Mikäli kilpailijat omistavat samankaltaisia resursseja kuin yritys, ei voida puhua kilpailuedun lähteistä. Samanlaiset resurssit asettavat liikeyritykset samalle lähtöviivalle, eikä yrityksellä ole muita yrityksiä parempia mahdollisuuksia periä hinnanlisää tai myydä palvelujaan enemmän kuin kilpailijat.

Kopioitavuuden vaikeus tarkoittaa, etteivät muut yritykset pysty jäljentämään kilpailuetujen lähteitä. Yrityksen resurssit ovat vaikeasti kopioitavia, mikäli yksi tai useampia syitä on voimassa: (a) resurssien hankkiminen on ainutlaatuisen historiallisen olosuhteiden tuottama, (b) yrityksen resurssien ja kilpailuedun syy-yhteys on vaikeasti hahmoteltava tai (c) resurssi, joka luo kilpailuetuja on sosiaalisesti monimutkainen (Diedrickx & Cool 1989; ref. Barney 1991, 107). Harvoin yritykset aloittavat toimintansa täysin alusta. Takana on usein monen vuoden kokemus erilaisista tehtävistä. Resurssien ja kilpailuedun syy-yhteyksien havaitseminen on myös ongelmallista. Kilpailijat voivat pitää sellaisia resursseja kilpailuedun lähteenä, joilla ei kilpailun kannalta ole ehkä niin tärkeää merkitystä. Lisäksi monimutkainen, eri henkilöiden osaamiseen perustuva kilpailuetu, voi olla hankala hahmottaa yrityksen ulkopuolelta.

Strategisesti vastaava substituuutti tarkoittaa, että toiset yritykset pystyvät jäljittelemään vastaavaa resurssia. Resurssien ei tarvitse olla täysin samanlaisia, kunhan ne ajavat saman asian. Myös varsin erilaiset resurssit voivat ajaa saman asian: opettamisessa tekniikkavirheen korjaamiseen voidaan käyttää joko tietokoneavusteista ohjelmaa tai kokenutta opettajaa. Kummatkin lähestymistavat ratkaisevat saman ongelman tosin erilailla.

Grantin (1991, 124) mukaan resurssien ja osaamisen kannalta neljä tekijää ovat pysyvän kilpailuedun kannalta tärkeässä asemassa: kestävyys, läpinäkyvyys, siirrettävyys ja kopioitavuus. Resurssien kestävyys on varsinkin teknologiapainotteisilla aloilla varsin lyhytaikaista, kun taas maine ja tuotemerkit ovat varsin pysyviä. Läpinäkyvyys tarkoittaa aikaa, kuinka nopeasti toiset yritykset pystyvät imitoimaan yrityksen strategian. Resurssien siirrettävyydellä tarkoitetaan kilpailevan yrityksen kykyä kerätä tarvittavat resurssit. Mikäli



resurssit ja osaaminen ovat vaikeasti siirrettäviä on toisten yritysten vaikeata tai mahdollonta saavuttaa pysyvää kilpailuetua samoilla kyvyillä. Kopioitavuus vastaa Barney'n kuvausta.

Yrityksen resurssit ja osaamisen tulee siis täyttää tietyt kriteerit ennen kuin niitä voidaan nimittää kilpailuedun lähteiksi tai pysyvyksi kilpailuedun lähteiksi. Lisäksi Bharadwaj ym. (1993, 84) ovatkin todenneet: jotta yritys nauttii pysyvää kilpailuetua tietyllä markkinasegmentillä, pitää yrityksen ja sen kilpailijan välisien erojen näkyä yhdessä tai useammassa tuote/toimitus attribuuteissa, jotka ovat tärkeimpiä ostokriteereitä. Empirian kannalta ei ole tarkoituksenmukaista vetää tiukkaa rajaa kilpailuedun ja pysyvän kilpailuedun välillä. Oleellista on, että yrityksen resurssit ja osaaminen ovat strategian kannalta yhteensopivat ja relevantit.

#### 4.3.2 Voimavarojen kertyminen ja kehittyminen

Yrityksen resurssivaranto muodostuu olemassa olevista voimavaroista. Resurssivaranto on kehityksen tulos. Yritys vaikuttaa tämän päivän päätöksillä tulevaisuuden varantoon ja tämän hetkinen varanto on seurausta edellisillä kausilla tehdyistä resursseja koskevista päätöksistä. Näin ollen yrityksen strategia on tärkeä suunnannäyttäjä muovattaessa yrityksen tulevaisuutta. Strateginen resurssi (asset) on kumulatiivinen lopputulos, joka on seurausta ajan kuluessa tehdyistä johdonmukaisista toimintaa koskevista ratkaisuista (Diedrickx & Cool 1989, 1506).

Resursseihin perustuva lähestyminen strategiaan ei ole kiinnostunut vain olemassa olevista resursseista, vaan myös yrityksen resurssivarannon kehittamisestä (Grant 1991, 131). Kilpailuedun pysyvyyden ehtona on yrityksen jatkuva resurssien kehittäminen ja ylläpito. Asiakkaiden muuttuvat vaatimukset sekä kilpailijoiden operaatiot asettavat resurssien kehittämislle jatkuvia paineita. Yrityksen tulisi nähdä resurssien kehittäminen prosessina, jossa yrityksellä on jatkuvasti suunnitteilla uusia kilpailuedun lähteitä. Mahoney'n ja Pandian (1992, 366) toteavat, että optimaalinen yrityksen kasvu sisältää tasapainon olemassa olevien resurssien ja uusien resurssien kehittämisen välillä.

Strategista suunnan näyttöä osaamisen suhteen tarvitaan, jotta voidaan sitoutua ylläpitämään yrityksen resursseja ja osaamista, joka muodostaa perustan yrityksen tulevaisuuden kilpailuedun lähteenä (Grant 1991, 132). Resursseja ja osaamista tulee myös päivittää, koska niillä on taipumus kulua ajan myötä. Henkiset taidot vaativat samanlaista ylläpitoa kuin fyysiset resurssit. Yrityksen resursseilla on taipumus myös suunnata yrityksen toimintaa. Yrityksen erilaistamisen suunta johtuu yrityksen olemassa olevista resurs-

seista ja markkinaympäristön mahdollisuuksista (Mahoney & Pandian 1992, 367). Yrityksillä on näin ollen taipumus pysytellä toimialoilla, jotka ovat lähellä niiden perusosaamista.

### 4.3.3 Voimavarojen luokituksia

Erilaisia resursseja ja osaamisen muotoja on monia. Luokitusten avulla pystytään keskittymään voimavaroihin osuvammin ja etsimään niistä ne yleispiirteet, joiden avulla yritys pyrkii kilpailuetua saavuttamaan. Toisaalta Grant (1991, 119) on todennut, että hankaluus yrityksen resurssien identifioinnissa ja arvioinnissa on, että johdon informaatiojärjestelmät antavat vain sirpaleista tietoa ja epätäydellisen kuvan yrityksen resurssivarannosta. Yrityksen laskentatoimi ei ota huomioon esimerkiksi ihmisten taitoja tai yrityksen aineettomia resursseja.

Hofer ja Schendell (1978, 145) jakavat resurssit viiteen pääluokkaan: rahoituksellisiin-, fyysisiin-, inhimillisiin-, organisatorisiin- ja teknologisiin tekijöihin. Myös Grant (1991, 119) jakaa resurssit melko samalla tavoin kuuteen eri luokkaan: taloudelliset-, fyysiset-, inhimilliset-, teknologiset- ja organisatoriset resurssit sekä yhtiön maine. Taloudelliset resurssit ovat perusedellytykset liiketoiminnalle. Raha on resursseista joustavin, ja sitä voidaan käyttää muiden resurssien hankkimiseen. Sillä ei kuitenkaan itsessään ole 'osaamisen taitoa', muuta kuin välillisesti mittarina: yritys joka hyödyntää resurssejaan tehokkaasti toimii voitollisesti ja voi hyödyntää ylimääräiset rahavarannot yrityksen olemassa olevien resurssien vahvistamiseen ja uusien kehittämiseen. Rahoitusta koskevat tekijät eivät ole aihealueen kannalta kiinnostavia, koska rahoitusvoimavarat eivät ole pitkällä tähtäimellä kilpailuedun lähde, vaikka rahoitusvoimavarat ovatkin yritykselle ajoittain tärkeässä asemassa. Organisatoriset resurssit kuvaavat yrityksen kykyä toimia yhtenä kokonaisuutena. Se kertoo, miten yritys suorittaa tehtävänsä. Yhtiön maine on kumuloitunut tulos edellisten kausien toimista. Sen muuttaminen vaatii aikaa ja näkemyksen millainen yrityksen tulisi olla.

Barney (1991, 101) jaottelee resurssit kolmeen luokkaan: fyysiset-, inhimilliset- ja organisatoriset (capital resources) resurssit. Fyysiset resurssit sisältävät yrityksen teknologian, yrityksen toimitilat ja välineet, maantieteellisen sijainnin ja raaka-aineiden hankinnan. Inhimilliset resurssit sisältävät koulutuksen, kokemuksen, arviontikyvyn, älykkyyden, suhteet ja yksittäisten johtajien ja työntekijöiden näkemyksellisyyden yrityksessä. Organisatoriset resurssit muodostavat yrityksen muodollisen raportointijärjestelmän, sen muodollisen ja epävirallisen suunnittelun, valvonnan ja tehtävien koordinoinnin niin kuin myös epäviralliset suhteet ryhmien kesken yrityksen ulkopuolisten tahojen kanssa.

Edellä mainittujen kirjoittajien näkemykset on koottu yhteen taulukossa 2.



Taulukko 2. Voimavarojen luokitukset

Lähde	Voimavarojen luokitus
Hofer & Schendel 1978	•Rahoitukselliset-, fyysiset-, inhimilliset-, organisatoriset- ja teknologiset tekijät
Barney 1991	•Fyysiset-, inhimilliset- ja organisatoriset resurssit
Grant 1991	•Taloudelliset-, fyysiset-, inhimilliset-, teknologiset- ja organisatoriset resurssit sekä yhtiön maine

Tutkielman luonteeseen sopii, että luokitus on mahdollisimman yksinkertainen ja selkeä. Pienyrityksen resurssien ja osaamisen tutkimiseen soveltuu Barneyn luokitus riittävän hyvin. Lisäksi palvelualan yrityksissä korostuvat varsinkin inhimilliset tekijät. Jatkossa käsitellään resursseja ja osaamista Barneyin jaottelun pohjalta kiinnittäen huomiota juuri palvelualan pienyrityksen kannalta tärkeisiin voimavaroihin. Palvelualan pienyritykselle pääkiinnostuksen kohteena ovat fyysiset-, inhimilliset- ja organisatoriset voimavarat, joita verrataan suhteessa liikeideaan.

#### 4.3.3.1 Fyysiset voimavarat

Fyysisiin resursseihin kuuluvat tässä työssä kaikki tekijät, jotka eivät liity yrityksen henkilöstön tai organisaation kykyihin. Tärkeitä fyysisiä tekijöitä palvelualan pienyritykselle ovat itse palveluiden tuotantoa, yrityksen fyysistä olemusta ja sijaintia sekä vakioasiakassuhteita koskevat tekijät. Lisäksi erilaiset aineettomat tekijät, kuten tuotemerkki ja käyttäjäkunnan palvelun omaksumisaste, ovat huomioitavia asioita tutkittaessa yrityksen resursseja.

Palveluiden tuotantoa koskevat resurssit toimivat kilpailuedun lähteenä, mikäli niitä pystytään hyödyntämään muita yrityksiä tehokkaammin. Pienyrityksellä mittakaavaetu voi toimia paikallisesti ylivoimaisesti. Bharadwaj ym. (1993, 88) ovat todenneet, että mahdollisuudet mittakaavaetujen hyväksikäyttöön ovat huomattavasti suuremmat välinepainotteisilla palvelualoilla kuin ihmispainotteisilla palvelualoilla. Myös kysyntä- ja kustannusenergiat ovat mahdollisia kilpailuedun lähteitä. Toiminnan laajuuden edut tulevat esille, kun



yritys pystyy markkinoimaan kokonaan uusia palveluja pienellä lisäkustannuksella voimasaolevien suhteiden tai järjestelmien avulla. Edut, jotka saavutetaan toiminnan laajuudesta, ovat mahdollisia myös pienyrityksillä vaikkakin ne toimisivat paikallisesti vain yhden yksikön turvin. Tällöin yrityksen toiminnan tulee olla kuitenkin riittävän laajaa, jotta etua voidaan saavuttaa.

Palveluiden tuotantoprosessia sekä palveluja koskevat innovaatiot voivat olla myös tehokkaita kilpailuedun lähteitä. Innovaation merkitys on sitä tärkeämpi, mitä monimutkaisempia palvelu/tuotantoprosessi on. Myös tuotemerkkioikeudet ovat tärkeä kilpailuedun lähde. Tuotemerkin avulla yritys ja yrityksen tuotteet pystytään differoimaan muista alan yrityksistä. Lisäksi käyttäjäkunnan kasvanut palvelun omaksumisaste mahdollistaa uusien lisäpalveluiden liittämisen itse palveluun. Käyttäjäkunnan kasvamisella on etua etenkin alan pioneereille, joille lisääntynyt kysyntä mahdollistaa uusien palveluiden luomisen.

Varsinkin palvelualalla ovat vakioasiakassuhteet tärkeässä asemassa. Palvelujen aineettomuus asettaa vaatimuksia myyjän/tuottajan taidoille. Myyjän on pystyttävä sopeuttamaan palvelu tai asiakas siten, että tarjonta ja kysyntä kohtaavat ja toimivat toivotulla tavalla. Vakiintunut asiakassuhde asettaa palvelun tuottajalle henkilökohtaisia vaatimuksia. Ostajan ja myyjän välinen toimiva asiakassuhde mahdollistaa pitkäaikaiset asiakassuhteet, joita kilpailijoiden on vaikea muuttaa. Vakiintuneet kauppasuhteet on yksi tehokkaimmista kilpailuedun lähteistä palvelualalla.

Palvelun ostajalle on sijainti tärkeässä asemassa. Vaikka palvelu olisikin erittäin hyvä, harva ostaja on valmis matkustamaan pitkän matkan saadakseen liikuntapalvelun itselleen. Sijainti on näin ollen tärkeä tekijä kilpailuedun lähteenä ja se tuleeikin valita siten, että sijainti on mahdollisimman lähellä potentiaalisia palvelun kuluttajia.

#### **4.3.3.2 Inhimilliset voimavarat**

Liikuntapalveluita tuottavalle yritykselle inhimilliset resurssit ovat hyvin arvokkaita varsinkin, jos palvelun tuottaminen asiakkaalle on pääasiassa henkilöstön ammattitaidon varassa. Ihmisten panos on myös merkittävä laitepainotteisilla palvelualoilla, tällöin henkilöstön tehtävänä on huolehtia palveluun liittyvien fyysisten resurssien toiminnasta ja ohjata ihmisiä laitteiden käytössä (asiantuntemus). Esimerkiksi golfkenttä vaatii jatkuvaa päivittäistä hoitoa ja parantelua sesongin aikana, ja oleellista on tällöin juuri henkilöstön ammattitaito.

Liikuntapalveluja tuottavalla pienyrityksellä yrityksen johto ja henkilöstö ovat merkittävässä asemassa. Johdon kyvyt ovat erityisen tärkeitä, koska toimitusjohtaja suunnittelee ja



tekee päätökset yrityksen toiminnasta ja suuntautumisesta pitkälti yksin. Tällöin vastuu toiminnan onnistumisesta on johtajan harteilla. Lado ym. (1992,82) toteavatkin johtajien kykyjen ja strategisen osaamisen olevan edellytys erikoistuneiden resurssien hankinnalle, jotka ovat synergisesti yhdistetty, muunneltu ja kanavoitu, jotta asiakkaita voidaan valita siten, että luodaan kilpailuetua yritykselle. Castanias ja Helfat painottavat (1991, 157), että potentiaaliset tuottoa luovat organisatoriset taidot ja kyvyt eivät synny ilman yrityksen tehokasta johtoa.

Johto toimii yrityksen tien näyttäjänä. Ladon ja Wilsonin (1994, 703) mukaan johtajan kyvyt sisältävät poikkeukselliset (a) taidot muotoilla organisaatiolle yrityksen strateginen suunta, viestiä suunnasta koko organisaatiolle sekä auttaa organisaatiota ymmärtämään tavoiteltava strateginen suunta ja (b) johtajan kyky luoda yritykselle hyödyllinen suhde ympäristöönsä. Yrityksen johdon strateginen näkemys on tärkeä kilpailuedun lähde, koska sitä on vaikea kopioida. Myös yrityksen ja ympäristön positiivisen vuorovaikutuksen luominen on pääasiassa johdon tehtävä joko suoraan tai välillisesti henkilöstön kautta. Lado ym. (1992, 83) toteavat, että organisaatiota koskevat harvinaislaatuiset edut syntyvät johtajien päätöksistä ja toimenpiteistä. Kaiken kaikkiaan strategian luominen vaatii johdolta mielikuvitusta ja uudistumiskykyä.

Menestyvien yritysjohtajien taidoista, osaamisesta ja persoonallisuuspiirteistä on tehty tutkimuksia. Tietyt peruspiirteet esiintyvät yleisesti menestyvissä johtajissa. Lisäksi erilaisissa tilanteissa johtajilta vaaditaan erilaisia taitoja ja taipumuksia. Yrityksen kulloinenkin tilanne vaikuttaa siihen millaisia piirteitä johtajalta vaaditaan. Esimerkiksi uudelle yritykselle organisointitaito ja toimivien ryhmien muodostaminen on tärkeitä; muutostilassa korostuvat taas johtajan analyyttinen kyky ja diagnostiikka (Gerstein & Reisman 1983, 36-37).

Yuklin (1981, 70) mukaan tyypilliset taidot menestyvillä johtajilla ovat: älykkyys, kyky ymmärtää käsitteitä, luovuus, diplomaattisuus ja tahdikkuus, sujuvuus, sujuvuus, ryhmätyöskentelyn taito, organisointikyky, taito suostutella ja sosiaalinen taitavuus. Nämä ovat tärkeitä johtajien persoonallisia taitoja. Näitä taitoja yritysjohtaja tarvitsee johtaessaan yritystä eri toiminnoissa. Näitä toimintoja ovat Steiner ym. (1986, 52) mukaan: suunnittelu, organisointi, ohjaaminen, koordinointi, valvonta, viestintä, tutkimus, arviointi ja päätöksenteko.

Pienyrityksessä johtajan asema on keskeinen myös siksi, että johtaja vaikuttaa henkilöstön rekrytointiin. Henkilöstö on palvelualan pienyrityksen moottori. Näin ollen on tärkeitä, että erityistä huomiota kiinnitetään henkilöstön palkkaamiseen. Rekrytointi on tärkeä osa yrityksen toimintaa. Rekrytoinnissa tulee yrityksen organisaatio ottaa kokonaisuudessaan huomioon. Organisaatiot, joiden rekrytointi ottaa huomioon johtajan ominaisuudet ja orga-

nisaation strategian, tulee todennäköisesti onnistumaan paremmin kuin yritykset, jotka eivät painota johtaja-strategia-yhteensopivuutta (Lado & Wilson 1994, 710). Tämä pätee erityisesti palvelualan pienyrityksissä, joissa henkilöstö on usein kiinteässä vuorovaikutuksessa yrityksen johtajaan. Myös yritykset, jotka rekrytoivat henkilöstöä pitemmällä aikavälillä, suhdanteista riippumatta, tulevat todennäköisesti kehittämään kilpailuetua kilpailijoihin nähden, mikäli kilpailijat palkkaavat ja irtisanovat työntekijöitä pelkästään suhdanteiden mukaan. Pitkäjänteisyys henkilöstöön palkkaamisessa luo pohjaa yrityksen tulevaisuuden mahdollisuuksille. Lado ja Wilson (1994, 711) toteavat, että niin kauan kuin yrityksen inhimillisten resurssien toiminnot kuten valinta ja sosiaalistuminen, henkilöstön hankinta, henkilöstön kehittymisen palkitseminen, kouluttautuminen työn ohessa ja taitoihin perustuva palkkaus, muodostavat investoinnin tietyn yrityksen henkilöstövarantoon, ne voivat olla potentiaalisia pysyvän kilpailuedun lähteitä.

Henkilöstöä voi myös käyttää yrityksen innovaatioiden hyödyntämiseen, organisaation oppimisen vaalimiseen ja innovaatiopohjaisen organisaatiokulttuurin edistämiseen. Henkilökunta luo kuvaa yrityksestä toimimalla sitoutuneesti yrityksen puolesta. Varsinkin palvelualalla henkilökunta on kontaktipinta asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Koska palvelut tuotetaan pääasiassa henkilökunnan toimesta, ovat ihmiset palvelun tuottamisessa asiakkaiden mielissä tärkeässä asemassa palvelun differoinnin kannalta (Bharadwaj 1993, 92). Tällöin henkilöstön ammattitaito, osaaminen ja motivoituneisuus ovat tärkeässä asemassa luotaessa yritykselle kilpailuetua muihin yrityksiin nähden.

#### 4.3.3.3 Organisatoriset voimavarat

Suuri osa kilpailuedun tutkimusta on keskittynyt organisatoristen kompetenssien tutkimiseen yhtenä merkittävimmistä edun lähteistä (Fiol 1991, 191). Organisatoriset resurssit muodostavat yrityksen raportointisysteemin, suunnittelun, valvonnan ja tehtävien koordinoinnin sekä henkilöstön epäviralliset suhteet ryhmien kesken ja yrityksen ulkopuolisten tahojen kanssa. Tässä kaikessa on apuna vahva yrityskulttuuri, jolla voi olla huomattava positiivinen arvo yritykselle. Organisatorinen kulttuuri on vertaukseen perustuva kielikuva antropologiasta ja sosiologiasta, ja se viittaa verkostumiseen, joka yhdistää yksilöt kollektiivisuuteen (Smircich 1983;ref. Fiol 1991, 194). Yrityksillä, joilla on vahvat ominaislaatuiset piirteensä, arvot ja jaettu usko toimintaan, suoriutuvat tehtävistään tehokkaammin kuin organisaatiot, jotka ovat heikkoja näissä ulottuvuuksissa (Dennison 1984;ref. Bharadwaj 1993, 92).

Vahva yrityskulttuuri voi (1) auttaa saavuttamaan jaetun näkemyksen ja tavoitteen yhdenmukaisuuden työntekijöiden kesken, jotta organisatoriset tavoitteet saavutettaisiin, (2) tekee työntekijät joustaviksi ja mahdollistaa organisaation tavoitteiden saavuttamisen, sekä



(3) aktivoi organisaation työntekijät. Mitä voimakkaammin palvelu tukeutuu ihmisiin, sitä suurempi on kulttuurin merkitys kilpailuedun lähteenä (Bharadwaj 1993, 92).

Teknologian hyväksikäytössä ovat yrityksen monimutkaiset sosiaaliset suhteet tärkeässä asemassa. Useat yritykset voivat omistaa saman fyysisen teknologian, mutta on mahdollista, että vain yhdellä yrityksellä on sosiaaliset suhteet, kulttuuri, traditiot, jne., joilla voidaan täydellisesti hyödyntää ja toteuttaa valitun strategian avulla tämä teknologiahyöty (Barney 1991, 110). Kilpailukykyyn liittyy siis paitsi yrityksen erilaiset voimavarat ja taidot niin myös se, miten yritys pystyy näitä omistamiaan resursseja hyödyntämään erilaisilla toimintaohjelmilla. Reed ja DeFilippin (1990, 90) mukaan kilpailukyky muodostuu paitsi yrityksen omistamista erityisistä taidoista ja resursseista niin myös ylivoimaisista tavoista, joihin niitä käytetään. Organisaatiokulttuuri voi lisätä organisaation kapasiteettia oppimisen ja sopeutumisen suhteen (Fiol & Lyles 1985; ref. Lado ym. 1992, 85).

Organisatoriset resurssit ovat tärkeä kilpailuedun lähde. Erityisesti moniulotteiset päätös-ohjesäännöt, jotka yhdistävät osaamisen ja toiminnalliset lopputulokset, ovat oleellinen osatekijä pyrittäessä saavuttamaan pysyvää kilpailuetua (Fiol 1991, 208). Strategioteoreetikot ovat perinteisesti kiinnittäneet huomiota havaittaviin organisatorisiin ilmiöihin ja ovat antaneet ohjeita, miten tulisi parantaa havainnoitavia näkökohtia organisaatiosta. Kulttuuria tutkivat teoreetikot ovat kiinnittäneet huomiota vaikeasti havainnoitaviin asioihin. Heidän tutkimuksensa ovat olleet kuvailevia, ja tarkoituksena on ollut kartoittaa vaikeasti havaittavia organisaatiovoimia.

Pienyrityksissä ovat kulttuuri ja vaikeasti havainnoitavat henkilöstön väliset suhteet keskeisessä asemassa. Strategioteoreetikkojen korostamat havaittavat organisaatioilmiöt, kuten erilaiset ohjesäännöt, eivät ole pienyrityksissä kovin keskeisellä sijalla, koska pienyritykset eivät matalan organisaationsa takia tarvitse monimutkaisia organisaation ohjausjärjestelmiä. Yrityksen kulttuuri ja työntekijöiden hyvä 'henki' taas näkyy asiakkaalle ja voi olla keskeinen tekijä kilpailuetuun pyrittäessä.

#### **4.4 Tiivistelmä: Yrityksen voimavarat kilpailuedun lähteenä**

Voimavarat ja kilpailuetu ovat liiketoimintatasolla yrityksen tärkeimmät komponentit. Ne ovat tekijöitä, joiden avulla yritys erottuu muista yrityksistä ja pyrkii saavuttamaan toimialalla ylivertaisen aseman. Kilpailuetu muodostuu yrityksen erilaisista voimavaroista, joiden avulla yritys pyrkii saavuttamaan ylivertaisen aseman markkinoilla.

Kilpailuetu on käsitteenä laaja, ja kilpailuedun lähteenä voi toimia teorian mukaan monet tekijät. Tämän takia yrityksen toimintaa tulee tarkastella monipuolisesti ja kattavasti, jotta

menestystekijät saataisiin selville. Kilpailuedun lähde voi siis löytyä yhtä hyvin yrityksen liikeideasta, voimavaroista tai molemmista. Pelkällä idealla ei yritys kuitenkaan luo kilpailuetua, vaan sillä täytyy olla myös voimavarat, joiden avulla liikeidea toteutetaan.

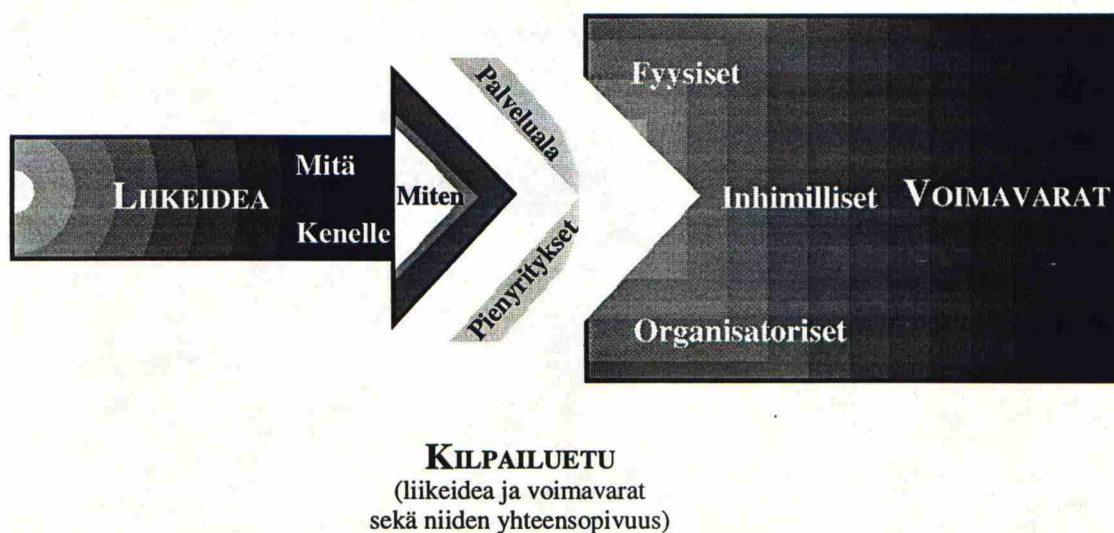
Tutkielmassa voimavarat on jaettu kolmeen luokkaan. Näiden luokitusten tarkoituksena on ottaa huomioon yritystoiminnan kannalta keskeisiä tekijöitä ja löytää näistä tekijöistä ne tekijät, jotka ovat kilpailuedun kannalta keskeisessä asemassa. Palvelualan yrityksissä inhimilliset voimavarat tulevat varmaankin olemaan keskeisessä asemassa.



## 5. TOOREETTINEN VIITEKEHYS: PALVELUALAN PIENYRITYSTEN KILPAILUEDUN MUODOSTUMINEN

Tutkielman teoriaosa yhdistää kolme - *liikeidean, voimavarat ja kilpailuedun* - aihealueen kannalta keskeistä käsitettä kokonaisuudeksi, joka ohjaa empiiristä työtä (kuvio 9). Lähtökohtana viitekehyksessä on liikeidea ja voimavarat. Kuviossa liikeideaa kuvataan nuolella. Nuolen tarkoituksena on kuvata liikeidean dynaamista luonnetta - liikeideahan kuvataan teoriassa jatkuvaksi prosessiksi. Nuoli yhdistää liikeidean voimavaroihin.

Kuvio 9. Tutkielman viitekehys

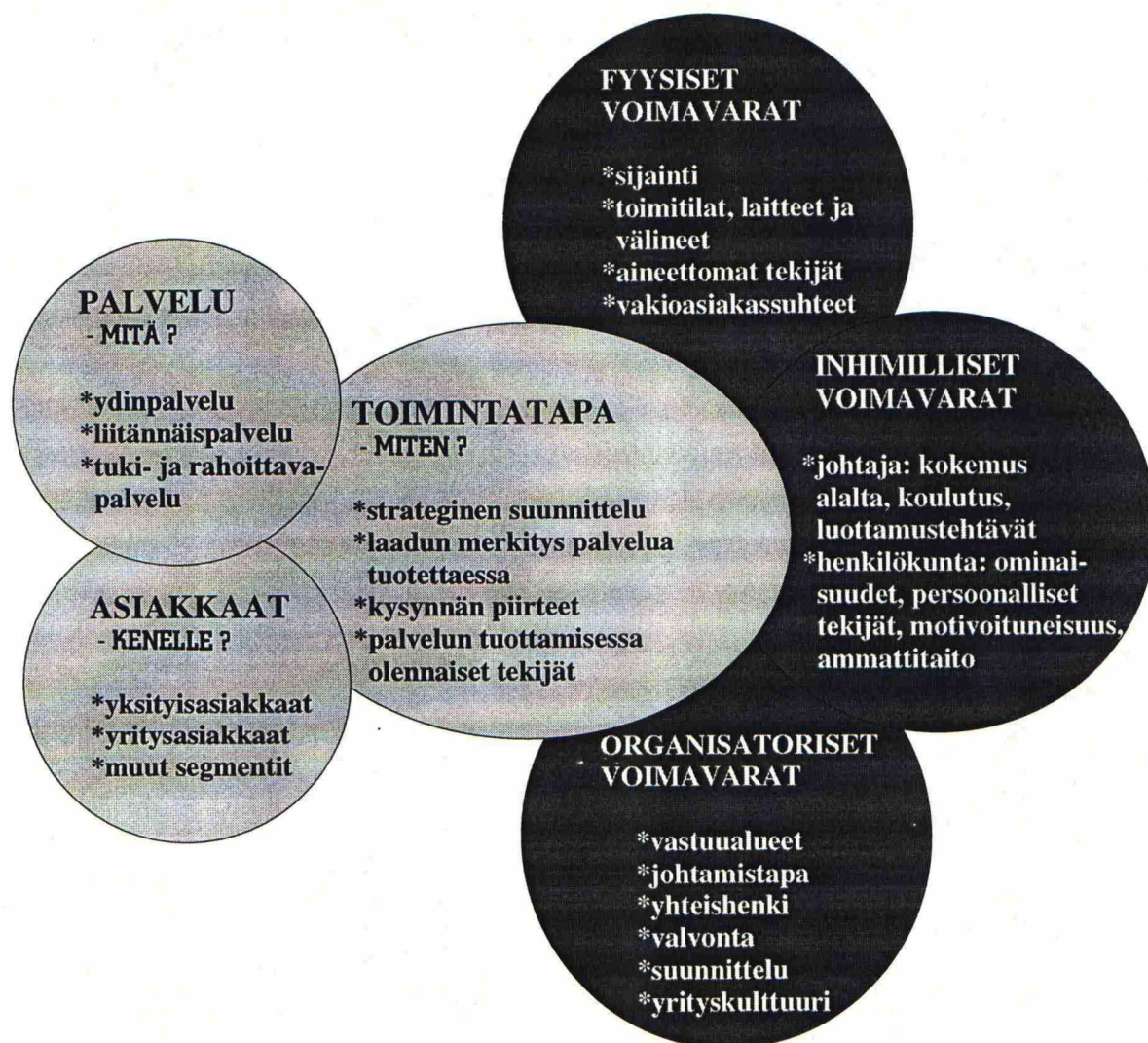


Voimavarat esitetään viitekehyksessä suorakulmiolla. Suorakulmion tarkoituksena on kuvata voimavarojen kiinteää ja hitaasti muutettavaa rakennetta. Inhimilliset-, fyysiset- ja organisatoriset voimavarat yhdistyvät liikeideaan miten-komponentin avulla. Hofer ja Schendell (1978, 148) ovatkin todenneet, että voimavaroista ei itsestään ole mitään hyötyä, ellei määritellä mihin niitä on tarkoitus käyttää. *Liikeidean (ajatusrakennelma) avulla yritys yhdistää voimavarat (konkreettiset resurssit) siten, että ne tuottavat yritykselle kilpailuetua.* Palveluala ja pienyritykset vaikuttavat kahden pääkomponentin välissä 'suodattamalla' ja modifioimalla viitekehysten empiriaan sopivaksi. Onnistuneen liikeidean valinta ja sitä tukevien resurssien kombinaatio luo yritykselle kilpailuetua. Kilpailuetu on yrityksen olemassaolon oikeutus markkinoilla - jollei yrityksellä ole ainutlaatuista annettavaa asiakkaalle ei sillä ole muuta kilpailukeinoa kuin hinta.

Tutkielman viitekehysten pohjalta esitetään myös yksityiskohtainen malli (kuvio 10), jossa tuodaan esille teoreettisen lähdeaineiston pohjalta korostuneet asiat. Empiriassa on tarkoi-

tuksena löytää haastatelluista pienyrityksistä sellaisia tekijöitä, jotka voivat toimia kilpailuedun lähteenä.

Kuvio 10. Malli kilpailuetuun vaikuttavista tekijöistä





## 6. LIIKUNTAPALVELUJA TUOTTAVIEN PIENYRITYSTEN LIIKEIDEAT JA VOIMAVARAT KILPAILUEDUN LÄHTEENÄ

Vuonna 1991 pääkaupunkiseudulla tehdyn tutkimuksen mukaan oli säännöllisesti ainakin muutaman kuukauden ajan harrastanut kuntosaliharjoittelua 17%, tennistä 9%, golfia 4% ja ratsastusta 1% haastatelluista (Liikkanen ym 1993, 11-15). Myös tanssia on todettu harrastavan Helsingin seudulla vähintään 2% 19-65 -vuotiaista ihmisistä (Ranto 1995, 22).

Jos tämän tutkimuksen perusteella pitäisi vastata kysymykseen, onko Helsingissä olemassa oma liikuntakulttuuri, voisi vastaukseksi ilmoittaa, että osittain on. Jos kriteerinä pidetään liikunnan harrastuksen kokonaismäärää tai sen osuutta ihmisten elämänkokonaisuudessa, eivät helsinkiläiset poikkea merkittävästi muusta väestöstä. Sen sijaan lajimieltymyksissä on suhteellisen selviä eroja, oli kyse sitten aikuisten tai nuorten lajiharrastuksista tai penkkiurheilusta. (Ranto 1995, 21)

Helsingissä korostuu yksityisten liikuntapalveluyritysten käyttö, joiden asiakkaina on helsinkiläisiä 13%, kun vastaava luku koko maassa on 7%. Kyseessä ei kuitenkaan ole pelkästään helsinkiläinen ilmiö, vaan tilanne on sama koko pääkaupunkiseudulla. Kaksi kolmasosaa (67%) 19-65 -vuotiaista helsinkiläisistä haluaisi myös harrastaa jotain sellaista lajia, mitä haastateltavat eivät tällä hetkellä harrasta. Helsinkiläisen aikuisväestön liikunnan harrastukselle on siis olemassa huomattava lisäpotentiaali. (Ranto 1995, 25)

### 6.1 Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen

Tämän tutkielman empiirinen osuus perustuu kuuteen liikuntapalveluja tuottavaan pienyritykseen (Hedmanin tenniskoulu, Husön ratsastuskeskus, Tanssistudio Tuulensuu, Finnbody-kuntosali, St. Lawrence golf ja Esport Center-urheiluhalli). Kaikki nämä yritykset toimivat pääkaupunkiseudulla tai sen välittömässä läheisyydessä, joten suurin osa yritysten asiakkaista on pääkaupunkiseudulta. Jokainen haastateltu yritys on toiminut alalla pitkään tai on saavuttanut alalla vakiintuneen aseman. Yrityksistä puolet ovat markkinajohtajan asemassa omalla toimialallaan.

Empiirisen työn tutkimusmenetelmäksi valitaan kvalitatiivinen tapaustutkimus. Jokaisen yrityksen kohdalla käydään läpi yrityksen kehitysvaiheet ja toiminnan laajuutta kuvaavat tunnusluvut. Pääkiinnostuksen kohteena on kuitenkin yritysten strateginen suunnittelu, liikeidea, voimavarat sekä kilpailuedun lähteet. Työn tarkoituksena on selvittää, miten liikuntapalveluja tuottavissa pienyrityksissä pyritään tuottamaan kilpailuetua. Kilpailuedun lähde pyritään löytämään juuri yrityksen strategiasta, liikeideasta ja voimavaroista. Tutki-

elmassa haastatellaan liikuntapalveluja tuottavien yritysten johtoa ja heidän avullaan pyritään selvittämään, mikä on yrityksen todellinen kilpailuedun lähde.

### **Empiirisen työn tutkimusongelmat ovat:**

Miten liikuntapalveluja tuottavissa pienyrityksissä tehdään strategisia suunnitelmia?

Millaisia ovat liikuntapalveluja tuottavien yritysten liikeideat ja voimavarat sekä kilpailuedun lähteet?

Tutkimuksessa pyritään tutkimaan yrityksiä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, jotta tutkimusongelmaan löytyisi ratkaisu. Näissä vapaa-ajan toimialalla toimivissa yrityksissä monen eri tekijän tutkimista puoltaa se, että tämän tyyppisissä pienyrityksissä toiminta painottuu usein operaatioiden suorittamiseen ja itse kilpailuetua ja strategista suuntautumista ei useinkaan pohdita yksityiskohtaisesti. Kokonaisvaltaisen tutkimuksen avulla saadaan selville kaikki mahdolliset kilpailuetuun vaikuttavat tekijät.

#### **6.1.1 Menetelmän valinta**

Tieteellisessä tutkimuksessa käytettävien menetelmien tulee perustua tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteiden asettamiin vaatimuksiin. Tutkimustyyppejä on pääasiallisesti kaksi: kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään ilmiöiden määrälliseen selittämiseen ja ennustamiseen (Hirsijärvi & Hurme 1980, 15). Tämän tyyppisessä tutkimuksessa, jossa tarkoituksena on kuvailla yrityksen toimintaa, rakennetta sekä yrityksen johtajan käsityksiä toiminnan suuntautumisesta ja vahvuustekijöistä, on sopivin tutkimusmenetelmä kvalitatiivinen tutkimusote. Vahvuustekijöiden määrittäminen on nähtävissä myös jatkuvana prosessina, johon kvalitatiivinen menetelmä sopii hyvin (Bryman 1989, 140).

Kvalitatiivista tutkimusotetta puoltaa myös se, että pienyrityksen strateginen suuntautuminen on usein johtajan mielessä eikä sillä ole välttämättä selkeää muotoa. Näin ollen kyseessä on osittain johtajan omat mielikuvat ja näkemykset yrityksen toiminnasta.

Kvalitatatiivisen tutkimusotteen avulla pyritään kuvailemaan yrityksen toimintaa. Uusitalo (1991, 79) toteaa kvalitatiivisen tutkimuksen olevan nimensä mukaisesti tutkimusta, jossa tutkimusaineisto on verbaalista. Kvalitatiivisen tutkimusotteen päämääränä on tutkittavien ilmiöiden ymmärtäminen. Tällöin tutkija pyrkii pääsemään sisälle tutkittaviin ilmiöihin, eikä tyydy niiden pinnalliseen tarkasteluun (Hirsijärvi & Hurme 1980, 15).

Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten luvussa 5 esitetty teoreettinen viitekehys toimii käytännössä. Kilpailuedun muodostuminen on yrityksissä usein monen tekijän summa. Tällöin tutkijalla ei voi olla selkeää käsitystä siitä, mitkä tekijät ovat näissä



palvelualan pienyrytyksissä keskeisiä luotaessa yrityksille kilpailuetua. Siksi tässä tutkimuksessa on syytä tarkastella useampia tekijöitä, joilla saattaa olla vaikutusta kilpailuedun muodostumiseen.

Kvalitatiiviselle tutkimusotteelle ominaisia tiedonkeruumenetelmiä ovat osallistuva havainnoinnointi, kokonaisvaltainen osallistuminen tutkittavaan toimintaan, syvähaastattelut ja tapaustyyppiset menetelmät (Hirsijärvi & Hurme 1980, 15). Menetelmä sopii hyvin tarkasti yksilöitävissä olevien ilmiöiden, tapahtumien tai tapahtumaketjujen tutkimukseen (Uusitalo 1991, 75-77).

Kyseisessä tutkielmassa tullaan yrityksiä tarkastelemaan tapaustyyppisen menetelmän avulla. Yinin (1989, 16-20) mukaan case-menetelmä soveltuu erityisesti tutkimuksiin, joissa etsitään vastauksia miten ja miksi kysymyksiin. Case-menetelmässä tutkitaan ilmiötä sen luonnollisessa ympäristössä, jossa ilmiön ja ympäristön suhteet eivät ole selvästi määriteltävissä ja jossa käytetään useita eri informaatiolähteitä ilmiön selvittämiseksi (Yin 1989, 20-23). Yinin (1989, 23) mukaan case-menetelmän mahdollisia sovellusalueita ovat prosessit, organisaatiot, ohjelmat ja tapahtumat. Kyseisessä työssä tullaan tarkastelemaan juuri näitä tekijöitä.

Tapaustutkimuksen haittapuolena on se, että tutkimusta on vaikea toistaa täysin samassa muodossa, koska haastattelijan subjektiivisuus saattaa vaikuttaa tiedonkeruuprosessiin. Menetelmän haittana on pidetty myös tuloksien huonoa yleistettävyyttä varsinkin, jos tapauksien määrä on vähäinen. Empiirisiä tutkimustuloksia voidaan pitää vakuuttavampina ja yleistettävämpinä, kun kaksi tai useampi case tukee samaa teoriaa (Yin 1989, 38). Kyseiseen työhön on valittu kuusi liikuntapalveluja tuottavaa yritystä, joten tapausten määrää voidaan pitää tutkittavan ilmiön suhteen riittävänä. Useamman tapauksen tutkimuksessa on olennaista tutkitaanko tapauksien välisiä eroja vai yhtäläisyyksiä (Yin 1989, 53). Kyseisessä työssä tutkitaan lähinnä yhtäläisyyksiä koskien koko liikuntapalveluja tuottavaa alaa. Yksittäisiä tapauksia tutkitaan myös yksityiskohtaisesti erikseen omina tapauksinaan.

### **6.1.2 Aineiston keruumenetelmä**

Hirsijärvi ja Hurme (1988, 29) jakavat haastattelut lomake- ja teemahaastatteluun sekä avoimeen haastatteluun. Lomakehaastattelu perustuu valmiiseen lomakkeeseen, jonka haastattelijä täyttää haastattelun aikana. Lomakehaastattelu on kyseiseen tutkielmaan kuitenkin liian jäykkä, koska yritysten kaikkia mahdollisia kilpailuedunlähteitä ei voida tietää etukäteen. Tällöin valmista lomaketta on mahdoton tehdä etukäteen. Avoinhaastattelu on aineiston keruumenetelmistä vapain ja joustavin, ja sen avulla tutkija pyrkii ennalta sovitun keskustelun aiheen avulla tutkimaan aihealuetta. Avoimessa haastattelussa tutkija

pyrkii keskustelun avulla ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Avoin haastattelu sopii hyvin sellaisen ilmiön tutkimiseen, josta tutkijalla ja tieteenpiirissä ei ole selkeää kuvaa. Tässä tutkielmassa jo selkeä viitekehys rajaa aineiston keruumenetelmänä avoimen haastattelun pois.

Teemahaastattelu on siis valittu haastattelumenetelmäksi tähän tutkimukseen (ks. teema-haastattelun kysymykset liite 4, sivulla 133) . Se soveltuu työhön hyvin, koska sen avulla voidaan edetä teemoittain aihealueen ja viitekehysten kannalta tärkeitä asioita painottaen. Teemahaastattelussa on haastattelun aihepiirit määritelty ja haastattelussa ei välttämättä noudateta tarkkaa järjestystä. Haastattelutilanteessa on kuitenkin oleellista, että haastattelija huolehtii haastattelussa jokaisen teema-alueen läpikäymisestä (Yin 1989, 76-77). Oleellista teemahaastattelussa on siis runko, jonka pohjalta asioita käsitellään. Haastattelijalla on teemahaastattelussa myös mahdollisuus verrata kunkin käsiteltävän teema-alueen merkittävyyttä haastateltavalle. Näin tutkija voi hahmottaa teemahaastattelun kokonaisuutena ja tärkeät teema-alueet saadaan työssä esille.

Teemahaastattelumenetelmän etuna on, että haastattelijalla on mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä halutun ilmiön selvittämiseksi ja tarvittaessa muuttaa kysymysten esittämisjärjestystä (Hirsijärvi & Hurme 1988, 36). Strategiset kysymykset eivät pienyrityksissä ole päivittäisen pohdinnan kohteena ja on näin ollen hyvä, että tutkija voi täsmentää teema-alueita lisäkysymyksillä. Teemahaastattelu sopiikin käytettäväksi esimerkiksi silloin, kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja seikkoja, kun muistamattomuuden arvellaan tuottavan virheellisiä vastauksia tai kun tutkitaan ilmiötä, josta ei päivittäin ole totuttu keskustelemaan (Hirsijärvi & Hurme 1988, 35).

Haastattelun suurimpia haittoja ovat tutkimusaiheen kannalta suuri epäoleellisen tiedon määrä. Haittoja pyrittiin minimoimaan tekemällä koehaastattelu (Jari Hedman) ja valmistautumalla huolellisesti haastatteluihin. Kysymysjärjestyksen muuttaminen luontevasti haastattelun aikana koettiin työssä hyväksi keinoksi, koska haastateltavien vastaukset laajentuivat usein koskemaan useata teemaa. Teemahaastattelulomakeessa käsitellään yritystä koskevia taustatietoja, yrityksen strategista suunnittelua, liikeideaa, voimavaroja ja kilpailuedun lähteitä.

### 6.1.3 Tutkimuskohteen valinta

Tutkittavien yritysten valintaperusteena on, että yritykset toimivat pääkaupunkiseudulla tai sen välittömässä läheisyydessä. Näin ollen yritykset kilpailevat samoilla markkinoilla ihmisten vapaa-ajasta. Samalla varmistetaan myös se, että yrityksillä on jonkinlainen kil-



pailutilanne muiden yritysten kanssa, jota ei välttämättä synny tilanteessa, jossa yritys toimii pienellä paikkakunnalla monopoliasemassa.

Kaikki tutkittavat yritykset valitaan vapaa-ajan toimialalta ja yritykset tuottavat juuri liikuntapalveluja. Toimintatavan mukaan yrityksiä ei erotella. Tutkimuksessa käsitellään sekä yrityksiä, jotka tuottavat palveluja pitkälti henkilöstön avulla että yrityksiä, jotka tuottavat palveluja fyysisten puitteiden avulla. Näin ollen otoksessa on mukana melko laaja kirjo liikuntapalvelujen tuottajia.

Valitut yritykset ovat kaikki omalla alallaan menestyneitä yrityksiä, joilla on jo monen vuoden kokemus alalta. Menestyksen mittarina pidetään sitä, että yrityksen tulee olla vähintään kolmen suurimman lajiharrastuksen edustajan joukossa omalla toimialueellaan. Useat yritykset ovat Suomessa markkinajohtajia tai muuten merkittävässä asemassa omalla alallaan. Vapaa-ajan markkinoista, saati sitten liikunta-alalta, ei ole kuitenkaan tarkkaa toimialaa koskevaa tietoa ja näin ollen valinta perustuu pitkälti myös tietoon alan yrittäjän näkemykseen toimialasta. Voidaan kuitenkin sanoa, että kaikki yritykset edustavat ainakin paikallisesti oman alansa kärkeä.

Haastateltavina yrityksinä on Hedmanin tenniskoulu (Suomen suurin tenniskoulu), Husön ratsastuskeskus (Etelä-Suomen suurin ratsastuskoulu), Finnbody (yksi suurimmista kuntosaliketjuista pääkaupunkiseudulla), St.Lawrence-golf (valittu kahtena vuotena Suomen viiden parhaan golfkentän joukkoon), Tanssistudio Tuulensuu (kolmen suurimman tanssikoulun joukossa pääkaupunkiseudulla) ja Esport Center (Suomen suurin yksityinen liikuntahalli). Kaikista yrityksistä on kuvaukset omissa luvuissaan.

## 6.2 Hedmanin tenniskoulu

Heikki Hedmania voidaan hyvällä syyllä pitää tenniksen kaikkitietävänä. Hän on moninkertainen lajin Suomen mestari ja on perustanut maamme ensimmäisen ja suurimman tenniskoulun (Lysmä 1995, 12). Tennikurssitoiminta on aloitettu vuonna 1969 Santapensselissä. Tällöin ei ollut vastaavaa toimintaa yksityisellä sektorilla ja tämän tyyppistä tenniskurssitoimintaa järjesti lähinnä Vuokatin- ja Kuortaneen urheiluopisto. Hedmanilla oli ennen oman yrityksen perustamista monen vuoden kokemus opetuksesta kyseisissä urheiluopistoissa.

Alkujaan yritys toimi kesäisin ja lisäksi talvisin järjestettiin ulkomaantenniskursseja. Kursseilla hän totesi, että toimintaa voi harjoittaa yhtä hyvin myös ympärivuotisena ja Hedman perusti yrityksen toimintaa varten. Kokonaisvaltaisesti Hedman on harjoittanut liiketoimintaa vuodesta 1983, jolloin hän lopetti tehtävät Tennisliiton päävalmentajana ja

aloitti opetuksen päätoimisesti. Tähän vaiheeseen asti hän oli toiminut myös voimistelunopettajana.

Hedmanin tenniskoulu on tällä hetkellä *Suomen suurin tenniskoulu* ja sillä on 270 opetustuntia viikossa. Viikoittain koululla on noin 450 asiakasta. Hedman kuvailee yrityksen toimivan palvelusektorilla ja erityisalueenaan vapaa-ajan palvelut. Yrityksen liikevaihto on 3 miljoonaa markkaa. Koulussa on kuusi päätoimista opettajaa ja kymmenen tuntiopettajaa. (Lysmä 1995, 12)

### 6.2.1 Strateginen suunnittelu

Hedman kuvailee strategista suunnittelua yrityksen *tulevaisuuden suunnitteluksi*. Hänen mukaansa se tarkoittaa sitä, että *vahvuuksia tulisi vahvistaa ja heikkouksia parantaa*. Lisäksi hänen mielestään strategisessa suunnittelussa yrityksen pitäisi pyrkiä visioimaan tulevaisuutta siten, että yrityksellä on tarjota tuotteita, jotka vastaavat tämän päivän kysyntää. Esimerkkinä hän mainitsee 15 vuotta sitten olleen päätuotteen, kesätenniskurssit, joita ei ole enää olemassa, koska kuluttajat ovat hänen mukaansa niin paljon muuttuneet, ettei eilisen päivän tuotteille ole yksinkertaisesti enää kysyntää. Tärkeänä hän pitää liiketoiminnan suunnittelussa sitä, että yrityksellä säilyy tuntuma markkinoihin eli tiedetään, mikä tuote myy seuraavana vuonna ja millaisella tuotteella ollaan siinä kilpailussa mukana.

Yrityksessä liiketoiminnan suunnittelun aikajänne on melko lyhyt. *Pitkäntähtäimen suunnitelmat* Hedman kuvaa *vuoden pituiseksi* ja todellista suunnittelujaksoa hän pitää *käytännössä puolivuotisjaksoa* eli lukukautta, jolloin seuraavan lukukauden kurssiohjelma päätetään. Hedman korostaa suunnittelussa myös tiettyä joustavuutta. Hänen mukaansa strategia toimii raamina toiminnalle eikä yritys kovin helposti lähde kokeilemaan aivan uutta toimintaa, mutta hän kuitenkin painottaa, että aikaa on pakko seurata. Esimerkkinä hän mainitsee yhtiön kolme kivijalkaa: yritys-, ladies- ja junioritoiminta. Näiden painopistettä voidaan suunnittelukaudenkin aikana muuttaa mikäli nähdään, että joku idea toimii, voidaan varsin nopeasti muuttaa toiminnan painopistettä. Näin ollen pystytään kesken vuottakin vaikuttamaan liiketoiminnan kulkuun. Lisäksi hän toteaa operatiivisen toiminnan vaikuttavan pitkäntähtäimen suunnitelmiin, muttei varsinaista suurta tarvetta ole ollut äkkinäisiin muutoksiin, koska ala on hänen mukaansa varsin vakaa. Tarpeen mukaan kurssia voidaan kuitenkin muuttaa hyvinkin nopeasti.

Strategisen suunnittelun Hedman sanoo lisääntyvän tulevaisuudessa. Hänen mukaansa on tärkeätä, että pienetkin virheet voidaan eliminoida, koska pienistä virheistä voi muodostua isoja ongelmia. Suunnittelemisen ja niissä pysymisen on yrityksessä tärkeässä asemassa ja *suunnittelu korostuu sitä mukaan, mitä suurempi henkilökunta vastaa yrityksen toimin-*



*nasta.* Hedmanin mukaan yrityksen palvelualalla toimimisen etuna voidaan pitää sitä, että *yritys on hyvä palvelemaan asiakkaita.* Toisaalta yksikin huono lenkki palveluketjussa voi pilata koko hyvän toiminnan. Toiminnan herkän haavoittuvuuden hän näkee negatiivisena piirteenä palvelualalla. Palvelun korkea laatu on Hedmanin mielestä keskeisessä asemassa yrityksessä. Hänen mukaansa palvelun laadun tärkeys on yrityksessä 80 prosenttia ja tekninen osaaminen kentällä 20 prosenttia. Korkeaa laatua yrityksessä Hedman kuvaa kokonaisvaltaisella asiakaspalvelulla, joka alkaa puhelimeen vastaamisella ja jatkuu kaikesta materiaalista, jonka ihminen saa käteensä tenniskoulusta. Hedman korostaa asiakaspainotteisuutta ja lisää, että asiakkaat ovat yrityksen palkanmaksajia, ja yrityksen tehtävänä on tehdä asiakkaat onnellisiksi.

## 6.2.2 Liikeidea

Hedman kuvaa yritystään tenniksen *'Stockmanniksi'*, jossa asiakas saa yritykseltä kaiken mikä liittyy tennikseen, ja jos kyseistä palvelua ei yritys pysty tuottamaan, saa asiakas hyvät ohjeet mistä sen saa. Hedman toteaa liikeidean laajentuneen vuosien varrella: aluksi toiminta keskittyi vain tenniksen sisällä oleviin asioihin. Nykyään yritys tekee paljon muutakin: toimii matkanjärjestäjänä, asiakastapahtumien toteuttajana, tarjoaa luennoitsijoita sekä tenniselostajia. Hedmanin tenniskoulu on mukana kaikessa, joka liittyy tennikseen.

Liikeidea ohjaa Hedmanin mukaan yrityksen päivittäistä toimintaa. Näin ollen yritys pyrkii olemaan mukana kaikessa tennikseen liittyvässä toiminnassa, josta saattaa olla hyötyä liiketoiminnan kannalta. Näkemys yrityksen toiminnasta ei ole itsessään kovin oleellista, vaan *tärkeää on kerätä erilaisia valmiuksia, joita voi tarvita asiakkaiden palvelussa.* Oleellista on ymmärtää, mitä asiakkaat haluavat ja mitä maailmalla tapahtuu vapaa-ajan busineksessa. Yritystoimintaa ohjaa enemmänkin kotitalouksien ja yritysten taloudellinen tilanne. Toiminnan laajuuden määrää se, kuinka paljon ihmisillä on varaa sijoittaa vapaa-aikaansa ja kuinka paljon yritykset voivat panostaa henkilökuntansa hyvinvointiin. Nämä asiat vaikuttavat suoraan yrityksen toimintaan.

### 6.2.2.1 Palvelutarjous asiakkaille

Tenniskoulun liiketoiminta perustuu *erilaisten palvelupakettien tarjoamiseen asiakkaille.* Palvelupaketti sopeutetaan asiakkaan mukaan, ja *hänelle pyritään tarjoamaan tuote, joka vastaa asiakkaiden kulloistakin tarvetta ja pelitasoa.* Hedmanin tenniskoulun ydinpalvelu muodostuu: ladies-tenniksestä, junioritoiminnasta, yritysten henkilöstön opetustunneista ja tennistapahtumien järjestämisestä sekä etelän tennismatkoista.

Kaikissa edellä mainituissa ryhmissä ei ole tarkoituksena asiakkaiden huipputulokset, koska pelimäärät eivät yksinkertaisesti riitä sellaiseen. Hedmanin mukaan tarkoituksena on toimia enemmänkin harrastajien kouluttajina: auttaa ihmisiä saamaan mahdollisimman paljon irti tästä liikuntamuodosta ja kehittää taidot sellaiselle tasolle, että peli on mielekästä.

Ladies-tenniksen tarkoituksena on *liikunnan ilon tuottaminen ja tavoitteena taitojen parantaminen*. Ladies toiminnan liitännäispalveluina voidaan pitää mm. yrityksen illanviettoja, ilmaisia T-paitoja ja muuta tennikseen liittyvää konsultointia. Junioritoimintaan ei kuulu viikkotuntien lisäksi oikeastaan mitään muuta kuin kesäleirit ja muutama ilmaistapahtuma. Hedman kuvailee junioritoimintaa enemmänkin kerhotoiminnaksi kuin kilpatoiminnaksi. Etelänmatkoilla tapahtuva opetus on supistunut vuosien varrella ja nykyään se on vain puoliprosenttia liikevaihdosta. Tenniskursseja ulkomailla järjestetään enää muutamana kerran vuodessa - silloin jos on paljon kysyntää. Sen sijaan golf on tullut tenniskoulun toimintaan uutena lajina. Golfopetusta järjestetään kuitenkin vain liitännäispalveluna yritysten toivomusten mukaan. Lisäksi Hedman järjestää myös golfmatkoja kaikille asiakkailleen. Kaikkiin tennispalveluihin liittyy tukipalveluina tennismailojen ja pallojen myynti, mailojen jännitys ja korjaukset. Kaikki tukipalvelut koulu pyrkii tuottamaan asiakkailleen edulliseen jäsenhintaan.

#### 6.2.2.2 Asiakaskunnan segmentointi

Hedmanin tenniskoulun asiakkaita ei ole segmentointu sosiaaliryhmän tai muun perusteen mukaan, mutta asiakassegmenttejä muodostuu jo mm. peliajan suhteen. Ladies-tennis, naisille suunnattu tennisopetus, tapahtuu pääosin päivisin. Ryhmissä toimivista asiakkaista pääosa on kotirouvia ja yksityisyrittäjiä, jotka voivat pelata aamupäivisin. Iltaryhmät torstaisin ja sunnuntaisin on taas suunnattu töissä käyville ihmisille. Ladies ja junioriryhmissä on 30 prosenttia yritysjohton vaimoja ja lapsia. Periaatteena on *kaikille tennistä ikään katsomatta*: nuorimmat superminit ovat noin 5-vuotiaita ja veteraanitenniksessä keski-ikä on noin 70-vuotta. Yritystenniksen osuus toiminnasta on noin 60%, ja 40% toiminnasta kohdentuu muuhun kurssitoimintaan (mm. ladies- ja junioritoimintaan).

#### 6.2.2.3 Toimintatapa palvelun realisoimiseksi

Palvelun tuottamisessa on oleellista, että *täytetään asiakkaan toivomukset mahdollisimman tarkasti*. Oleellista toiminnassa on myös kannattavuus - mitään toimintaa yrityksessä ei lähdetä väkisin toteuttamaan. Lisäksi tärkeä tekijä palveluntuottamisessa on se, että *kaikella toiminnalla on jatkuvuus*. Jatkuvuus pyritään aikaansaamaan niin tennistapahtu-



miin, jokavuotisen perinteen merkeissä, kuin yritysten henkilökunnan kursseihinkin. Hedman näkee, että *jatkuvat asiakassuhteet ovat yritystoiminnan tärkein tekijä*. Hänen mukaansa kokemuksen perusteella harvat ihmiset tulevat kursseille lehti- tai radiomainosten perusteella. Tärkein mainosväline on yrityksen omat asiakkaat.

Tenniskoulun palveluissa pyritään ottamaan asiakas huomioon aina niin pitkälle kuin se on mahdollista. Yrityksen *palvelut sopeutetaan aina asiakaskohtaisesti ja ne on räätälöity aina asiakkaiden toivomusten mukaan*. Palvelupaketin monipuolisuus jo itsessään asettaa hyvin erilaisia vaatimuksia myös henkilökunnalle. Hedman lisää, että kyseinen liiketoiminta on myös erittäin työvaltaista ja yrityksen päätuote on työ ja alan asiantuntemus. Oheistuotteiden myynti on aivan marginaalista verrattuna palvelujen tuottamiseen. Tällöin yrityksen ja asiakkaan suhde on tässä toiminnassa erityisen tärkeää.

### 6.2.3 Voimavarat

Hedmanin *ydinosaaminen perustuu osaavaan ja ammattitaitoiseen henkilöstöön*. Opettajilta vaaditaan tietty opetuksen taso mm. B-tason tennisliiton koulutus ja amerikkalainen Van der Meer-kouluttajan tutkinto. Yritys kouluttaa myös itse opettajiaan. Osaamisen kehittämiseen on panostettu tietoisesti jo vuosia ja tarkoituksena on, ettei suuria tasoeroja pääse muodostumaan opettajakunnan sisällä. Esimerkkinä Hedman kertoo käyntinsä Van der Meer instituutissa, jossa hän päivitti sen hetkeistä tietämystään ja järjesti koulutustilaisuuden asian pohjalta. Koulutukseen on tarkoitus panostaa myös jatkossa yhä enemmän, mutta Hedman myöntää, että aika kuluu usein pitkälti operaatioita koskevien kysymysten ääressä.

#### 6.2.3.1 Fyysiset voimavarat

Yrityksen tärkeimmät fyysiset resurssit ovat Hedmanin mielestä se, että toiminta keskittyy *Suomen parhaaseen tennishalliin, jossa yrityksellä on riittävästi kenttäaikaa ja kaikkiin yrityksen tapahtumiin pystytään tarjoamaan ensiluokkaiset fasilitetit*. Sijainti on hänen mukaansa *paras mahdollinen*: asiakkaille ei ole parkkiongelmia ja Talin tenniskeskukseen on hyvät kulkuyhteydet mistäpäin Helsinkiä tahansa. Sijainti on loistava asiakaskuntaa silmällä pitäen.

Talin tenniskeskuksessa sijaitsevat yrityksen toimitilat ovat myös keskeisessä asemassa. Toiminnan kannalta on Hedmanin mukaan oleellista, että yrityksen henkilökunta on tavoitettavissa kokoajan. Sihteeri vastaa puhelimiin, ja yrityksen toimistossa voi käydä juttele-

massa tai vaikkapa lukemassa tennisan julkaisuja. Juuri *toimitilat tekee tenniskoulusta vakavasti otettavan yrityksen* - millään muulla tenniskoululla ei ole tarjota vastaavia tiloja.

Opetuksessa tarvittavista välineistä Hedman mainitsee mm. pallotykkin, videokameran sekä erilaiset välineet, joita käytetään opetuksessa. Erilaiset modernit opetusvälineet ovat yritykselle enemmänkin yrityskuvan luomisen välineitä. Ne osoittavat asiakkaille, että yritys seuraa aikaansa. Niiden liiallista käyttöä tulee Hedmanin mukaan kuitenkin varoa, koska tärkein asia kentällä on opettajan omat taidot.

*Tuotemerkin iskoitumisella ihmisten mieliin Hedman sanoo olevan iso merkitys.* Yritys on ollut alalla jo 30-vuotta, ja Hedman on itse ollut mukana tenniksessä jo yli 40-vuotta. Yrityksen nimi on iskoistunut monien asioiden kautta ihmisten mieliin - siihen on vaikuttanut niin Hedmanin poikien pelaamiset kuin vanhimman pojan tv-projektit. Hedmanin mukaan kun ihmiset miettivät tennistä, on heidän vaikea olla miettimättä Hedmanin tenniskoulua.

Myös *vakioasiakassuhteilla on keskeinen merkitys* yritystoiminnan kannalta. Se on Hedmanin mukaan yksittäisistä asioista tärkein tekijä, mihin yritys panostaa. Vakioasiakassuhteiden määrä yrityksessä on noin 80 %:a. Vuosittain yrityksellä on noin 500 asiakasta, joista vaihtuu noin 100 henkilöä vuodessa.

Fyysisten resurssien ylläpidoksi Hedman mainitsee tennisosakkeiden ostamisen. Toiminnan pyörittäminen perustuu investointeihin. Yrityksen pitää ostaa tennistunteihin oikeuttavia osakkeita, jotta palvelu toimii moitteettomasti. Osakkeet ovat perusedellytys ja välttämättömyys sille, että toiminta sujuu ilman katkoksia. Ilman osakkeita ei ole toimintaedellytyksiä. Hedman sanoo yrityksen tennisosakkeissa olevan rahaa kiinni yli kaksi miljoonaa markkaa.

### 6.2.3.2 Inhimilliset voimavarat

Yrityksen *tärkeimmät henkiset resurssit muodostuvat* Hedmanin mukaan *hyvästä opettajakunnasta*. Oman asemansa Hedman näkee lähinnä yrityksen keulahahmona. Hän otaksuu, että Hedmanin tenniskoulu yhdistetään enemmänkin eräänlaiseksi instituutioksi, jossa asiakkaat tietävät, että koulussa on erittäin hyviä opettajia. Tähän hän on pyrkinyt tietoisesti, jotta toiminta ei painottuisi liikaa hänen persoonaansa.

Koulutukseltaan Hedman on liikunnanopettaja. *Alaan perehtyneisyys* on Hedmanilla *omaa luokkaansa*. Kymmenen vuoden ajan hän on käynyt kaikki mahdolliset tennikseen liittyvät kurssit ja seminaarit ympäri maailmaa ja ollut niissä myös luennoimassa. Hän on toiminut



aktiivipelaajana, maajoukkueen kapteenina, Suomen tennisliiton päävalmentajana, Helsingin Sanomien urheilutoimittajana, 20 tv:ssä selostajana ja vetänyt tenniskursseja kotimaassa ja ulkomailla yksityisille ja yrityksille, lapsille ja aikuisille. Häntä voidaan hyvällä syyllä pitää *Suomen pioneerina omalla alallaan* ja hän lisää, ettei kukaan ole tainnut olla niin paljon mukana liiton erilaisissa tehtävissä mm. eri valiokunnissa kuin hän. Hedman on ollut jo 70-luvulta mukana liiton toiminnassa ja parhaillaan hän toimii juniorivaliokunnan puheenjohtajana ja. Lisäksi hän toimi 12-vuotta HVS-seuran puheenjohtajana ja hänet on valittu Van Der Meerin Master-professionaliksi, joita ei ole kuin kymmenkunta maailmassa. Tähän titteliin vaaditaan monia avuja mm. tietty kielitaito, kokemus alalta, Davis Cupista kokemusta ja tietyn tasoinen valmennusvastuu. Juuri äsken hän sai tittelin International test ability, joita ei ole annettu kuin kahdelle maailmassa hänelle ja Billy Jean Kingille. Kaikki tämä toiminta osoittaa hänen mukaansa vain sen, että hän on todella paljon panostanut omaan osaamiseensa.

Hedman ei näe, että hänen roolinsa olisi yrityksen menestyksen kannalta enää niin merkittävä kuin ennen. Aluksi hänen panoksellaan oli keskeinen merkitys ja kyllä se hänen mukaansa edelleenkin personoituu häneen niin kauan kuin koulun nimi on Hedmanin tenniskoulu. Omiksi persoonallisiksi vahvuustekijöikseen hän mainitsee *tulemisen toimeen hyvin ihmisten kanssa ja palveluhenkisyden*. Hänen mukaansa asiakkaan etu on se, mistä hän viimeiseen asti pitää kiinni.

Henkilökunnan osalta Hedman pitää tärkeänä opettajien henkilökohtaista pelitaitoa ja painottaa myös, että *koulutuksen* tulee olla kunnossa eli opettaja on käynyt liiton vähintään liiton b-tason valmentaja koulutuksen sekä Van Der Meer-koulutuksen heti, kun se on mahdollista. Henkilökunnalta Hedman edellyttää *palvelualttiutta, täsmällisyyttä ja ammattitaitoa*. Nämä ovat ne tekijät joihin Hedmanin mukaan panostetaan ja niistä ei hänen mukaansa myöskään tingitä.

Henkilökunnan motivoituneisuutta ylläpidetään erilaisilla tilaisuuksilla, joiden tarkoituksena on 'me-hengen' nostattaminen. Varsinaista taloudellista porkkanaa ei Hedmanin mukaan ole. Hedman mainitsee henkilökuntansa ammattitaidon todella korkeaksi ja jatkaa, ettei Suomesta löydy vastaavanlaista osaamista tällä alalla. Opettajia käytetään uusien tuotteiden ideoimiseen, mutta loppujen lopuksi aika harva idea muotoutuu tuotteeksi asti.

Henkisiä voimavaroja pidetään yllä koulutustilaisuuksilla. Toisaalta tenniskoulussa myös edellytetään, että jokainen ylläpitää myös itse taitojaan. Isompia koulutustilaisuuksia opettajille järjestetään noin kaksi kertaa vuodessa. Itse hän sanoo käyvänsä eripuolilla maailmaa tutustumassa lajin kehitykseen. Hedman seuraa alansa kehitystä ja uutuuksia sekä kirjallisuuden että lehtien avulla. Varsinaisesti yritysjohdon seminaareissa Hedman ei sano

käyvänsä, mutta yritysjohdon tenniksen kautta hänellä säilyy kosketuspinta muuhun yrityselämään.

### 6.2.3.3 Organisatoriset voimavarat

Henkilöstön väliset epäviralliset suhteet ovat Hedmanin mukaan hyvät. Monet opettajat ovat olleet tenniskoulussa töissä yli kymmenen vuotta ja työilmapiiri on leppoisa. Tunti-opettajia on koulussa 10 ja monet heistä ovat opiskelijoita, jotka usein valmistuttuaan jatkavat tenniskoulussa opetustehtäviä pitäen näin yllä tuntumaa lajiin. Kaiken kaikkiaan Hedman pitää työilmapiiriä varsin hyvänä ja uskoo hyvän ilmapiirin vaikuttavan positiivisesti myös palvelun laatuun.

Suunnittelu yrityksessä tapahtuu pääasiassa päätoimisten opettajien kanssa, ja jatkuvia palavereja käydään sihteerin kanssa koskien suunnitelmia taloudellisista asioista. Vuodessa pidetään kolme suurempaa kokousta, joissa ovat kaikki opettajat mukana.

Valvontaa Hedman harjoittaa käymällä tarkastamassa, mitä kentillä tapahtuu. Lisäksi hän keskustelee jatkuvasti asiakkaiden kanssa. Hän mukaansa toiminnassa on itseään säätelevä järjestelmä, jos tennistunti ei ole tyydyttänyt asiakasta puhelin kyllä pirahdaa. Ihmiset ovat hänen mukaansa erittäin tarkkoja tuntien suhteen, mutta toisaalta kun on ihmisistä kyse, täytyy aina muistaa, että asiakkaallakin voi olla huono päivä.

*Yrityskulttuuri on Hedmanin mielestä toiminnan kannalta keskeinen.* Hän luettelee yrityksen perusarvot, joita ovat halu olla ykkönen, asiakaslähtöisyys, ammattitaito, luotettavuus ja positiivisuus. Johtamistapaa hän pitää varsin demokraattisena, jokainen hoitaa omat asiansa ja hyvin, mutta ongelmien syntyessä asioihin kyllä puututaan. Organisatoriset resurssit eivät hänen mielestään vaadi erityistä ylläpitoa vaan ne hoituvat useimmiten omalla painollaan.

Kolmesta resurssiluokituksesta Hedman mainitsee tärkeimmäksi yrityksen *henkiset resurssit*. Ne ovat ylivoimaisesti keskeisimmässä asemassa ja seuraavaksi tulevat fyysiset resurssit, jotka luovat ne puitteet, joiden avulla yritys voi toteuttaa sitä toimintaa mitä se osaa. Henkisiä resursseja ei voi liikaa korostaa, koska yritys on palvelualalla ja henkilökunta on sen näkyvin osa ja myös se ainoa osa, joka saa toimintaa ja kauppaa aikaiseksi.

### 6.2.4 Kilpailuetu

Hedman kuvaa yrityksen *menestyksen muodostuvan pienistä, hyvin hoidetuista tekijöistä*. Hän sanoo, että *asiakkaat ovat tottuneet luottamaan yrityksen palveluihin jo monen vuoden*



ajan. Hedman pitää yrityksen *menestyksen syynä yrityskulttuuria: koulun opettajat ovat positiivisia, kannustavia, ammattitaitoisia ja täsmällisiä*. Hän toteaa, että tässä vapaa-ajan toiminnassa on erittäin tärkeätä opettajakunnan hyvä henki, ja henkilökunnan hyvät suhteet heijastuu myös ulospäin asiakkaille.

Liikeidealla ja resursseilla tuotetaan itse palvelu asiakkaalle. Hedman toteaa niiden olevan hyvin linjassa toistensa kanssa. Toimintaa ja toteutusta hän pitää toiminnan kannalta keskeisessä asemassa, mutta toteaa hyvien ideoiden olevan tärkeitä. Tällaisina *hyvinä ideoina hän mainitsee ladies tenniksen ja yritystenniksen*. Varsinaisia kilpailijoita ei Hedmanin mukaan ole. Alalla on paljon pieniä yhden hengen yrittäjiä, jotka eivät ole kokonsa puolesta varteenotettavia kilpailijoita.

Ideoiden kopioimista Hedman ei pelkää. Hänen mukaansa vain paperia voidaan kopioida. Tenniskoulun ideoita on hänen mukaansa todella vaikea kopioida. Tenniskoulun palvelut perustuvat hänen mukaansa henkilökunnan omiin henkisiin resursseihin, ja sen takia yrityksellä ei ole mitään huolta plagiaatioista. Kopioijilla ei hänen mukaansa ole kykyä toteuttaa palveluja samalla tavoin. Samaa nimikettä voidaan käyttää, mutta sisältö on eri. Toiminnassa tulee olla koko sielu mukana, ja jokaisesta asiakkaasta tulee pitää yksilöllisesti huolta. Asiakkaat aistivat herkästi onko toiminta aitoa. *Yritys on tarkoin perehtynyt asiakkaan taustoihin, pelitasoon ja tarpeisiin*.

Hedmanin tenniskoulu on siis alansa pioneeri, ja toiminta perustuu pitkälti Heikki Hedmanin erittäin monipuoliseen osaamiseen tenniksen eri osa-alueilta. Kilpailuedun lähteenä voidaan pitää yrityksen keskittymistä nimenomaan tenniksen harrastustoimintaan, jonka avulla on saatu lajin pariin varsin laaja kanta-asiakasjoukko. Monipuolisuus eri harrastelijaryhmissä sekä joustavuus että palvelukeskeisyys ovat yrityksessä keskeisessä asemassa. Kuvaus 'tenniksen Stockmann' kertoo, että yritys pyrkii tuottamaan korkeatasoista ja monipuolista palvelua asiakkailleen.

### 6.3 Husön ratsastuskeskus

Husön ratsastuskeskus on Suomen ratsastajainliiton hyväksymä ratsastuskoulu, joka sijaitsee Östersundomissa. Ratsastuskoulu perustettiin Airi Isolotilan toimesta vuonna 1984. Yritys toimii Helsingin kaupungin vuokramailla, joissa oli jo aiemmin ratsastustoimintaa, mutta paljon pienimuotoisemmassa laajuudessa. Alkuperäiset omistajat eivät olleet Isolotilan mukaan kuitenkaan valmiita sijoittamaan toimintaan rahaa pidemmällä aikajänteellä, ja Helsingin kaupunki tarjosi kartanoa talleineen Airi Isolotilalle.

Yrityksen perusideana on toimia ratsastuskouluna, jossa on kaksi opettajaa: toinen opettajista on hevosopettaja ja toinen poniopettaja. Husön ratsastuskoulu on Isolotilan mukaan ratsastuskoulujen joukossa *Etelä-Suomen suurin*. Koulussa on 15 ponia ja 15 hevosta sekä lisäksi 10 hoitohevosta. Muut on ratsastustallit ovat keskittyneet enemmän valmennuspuoleen. Jokaisella tallilla on hänen mukaansa omat toimintamallinsa. Isolotila on toiminut yrityksen toimitusjohtajana vuoteen 1994 asti, jonka jälkeen hän nimitti vävyensä toimitusjohtajaksi. Nykyään hän toimii yhtiön hallituksen puheenjohtaja.

Isolotila kuvaa yrityksen toimintaa virkistystoiminnaksi, jossa on vahvasti mukana myös urheilullinen puoli. Toimialalla ei hänen mukaansa ole varsinaisesti kovaa kilpailua, koska erot tallien välillä muodostuvat juuri yrityksen erikoistumisen kautta eli yrityksen kannalta siitä, miten opetus on järjestetty. Jokaisella ratsastustallilla on oma linja opetuksessaan, ja asiakas valitsee tallin hinnan ja laadun perusteella. Husön ratsastustalli on sen verran lähellä kaupunkia, että asiakaskuntaa on riittävästi. Lisäksi kilpailijat eivät toimi samalla alueella kuin Husön ratsastuskeskus. Asiakassiirtymät tallien välillä ovat hyvin vähäisiä ja oppilas, joka aloittaa Husön ratsastuskeskuksessa 4-5 vuotiaana pysyy yleensä yrityksen asiakkaana. Asiakkaat kasvavat Isolotilan mukaan paikkaan kiinni, ja vakioasiakassuhteet ovat yritykselle tärkeässä asemassa.

Husön ratsastuskeskuksen liikevaihto on noin kaksi miljoonaa markkaa. Yrityksellä on henkilökuntaa kuusi henkilöä, joista neljä on vakituisia ja kaksi sijaisia. Aika-ajoin yritys ottaa myös ylimääräisiä työntekijöitä esimerkiksi aitojen rakentamiseen tai muihin tehtäviin.

### 6.3.1 Strateginen suunnittelu

Isolotilan mielestä tämän tyyppisten yritysten *pitkántähtäimen suunnitelmat* koskevat yleensä *investointeja rakennuksiin*. Tällä hetkellä hän sanoo pitkántähtäimen suunnitelmien olevan hyvin vähäisiä, koska tallille on tehty isoja investointeja viime vuosina: 1989 rakennettiin ratsastushalli ja kolme vuotta sitten valmistui uusi talli.

Strategisilla suunnitelmilla ei Isolotilan mukaan ole suurta painoarvoa yrityksen toiminnassa, koska yrityksellä ei ole laajenemismahdollisuuksia enää nykyisessä paikassaan. Lisäinvestointien tekeminen on hänen mukaansa erittäin vaikeaa kyseiselle alueelle. Lisäksi jo 2-3 hevosien lisäys vaatii henkilökunnanlisäyksen automaattisesti ja koska viimeinen talliprojekti oli varsin kallis ja yhtiö peruskorjasi samalla myös kaikki rakennukset, on seuraavat vuodet toimittava kyseisissä tiloissa, ja keskityttävä ainoastaan kurssitoiminnan hoitamiseen.



Isolotilan mielestä *yrityksellä ei ole sellaisia strategisia raameja, jotka rajoittaisivat hyvien ideoiden käyttöönottoa*. Ideat, jotka liittyvät perusliiketoimintaan, pyritään ottamaan heti käyttöön, mikäli se on taloudellisesti ja resurssien puolesta mahdollista. Isolotila painottaa, ettei yrityksessä ole mitään tausta ideaa, joka ajaisi yritystä johonkin tiettyyn muottiin. Hänen mukaansa strategiset suunnitelmat ovat tärkeitä, mutta hän toteaa yrityksen saavuttaneen ne tavoitteet, jotka toiminnalle on asetettu. Laajenemismahdollisuuksien ollessa vähäiset, hän ei koe strategisia suunnitelmia enää kovin tärkeiksi. Sinänsä lisärakennukset eivät Isolotilan mukaan varsinaisesti lisää yrityksen toimintaa. Jonkin näköisenä pitkän tähtäimen suunnitelmana hän näkee kuitenkin ratsastushallin pohjan uusimisen. Se on hänen mukaansa vaativa työ, ja osaamista maneesin pohjan rakentamisesta ei löydy Suomesta kovinkaan paljon.

Isolotila uskoo suunnittelun lisääntyvän yrityksessä tulevaisuudessa. Asioita täytyy hänen mukaansa suunnitella, jotta toiminta on johdonmukaista, mutta toiminnan tulevaisuuden suuntaa hän ei lähde pohtimaan. Kartanon päärakennuksen hän kuitenkin mielellään näkisi paremmassa käytössä.

Isolotila kuvaa palvelujen etuja ilmeisiksi: *yritys palvelee ja tekee erilaisia kurssiohjelmia, teemailtoja, ja muita asioita asiakkaiden toivomusten mukaan. Toiminta on näin ollen monipuolista*. Palvelun laatua Isolotila pitää tärkeänä ja toteaa, että *yrityksen on kaikin tavoin palveltava asiakkaitaan ja joustot asiakkaiden toivomuksissa pyritään ottamaan huomioon*. Asioita pyritään aina huomioimaan asiakaskohtaisesti. Palvelun laatu on yritykselle oleellinen tekijä, ja Isolotila ei tiedä paikkaa, jossa asiakkaita hoidetaan yhtä hyvin kuin Husön ratsastuskeskuksessa.

### 6.3.2 Liikeidea

Isolotila kuvaa yrityksen liikeidean olevan sen, että *yritys pyrkii olemaan paras ratsastuspalveluja tuottava yritys, ja asiakkaita palvellaan niin hyvin kuin mahdollista*. Onnistumisen päättää viime kädessä asiakkaat, jotka tietävät parhaiten, miten yritys on tavoitteissaan onnistunut. Asiakkaat ovat nykyään erittäin vaativia - jos palvelu ei toimi asiakkaat lähtevät muualle.

Toiminta on vuosien varrella muuttunut. Aluksi toiminta painottui operatiiviseen toimintaan, yrityksessä raadettiin vain päivä kerrallaan, koska paikassa oli melkein kaikki paikat kunnostamisen tarpeessa. Yrityksen päästyä pahimman kauden yli, alkoi paikka myös tuottamaan, ja mukaan pystyttiin ottamaan myös investoinnit. Nykyään paikat ovat melko hyvin korjattu ja rakennettu. Myös kaikki toiminta on niin pitkälle kuin mahdollista ratio-

nalisoitu, joista Isolotila mainitsee mm. yrityksen heinän ja kauran ostot, jotka on keskitetty yhden toimittajan alaisuuteen.

### 6.3.2.1 Palvelutarjous asiakkaille

Yrityksen ydinpalvelut muodostuvat erilaisista ratsastustunneista ja hevosten hoitopalveluista. Ratsastustuntien vetäjät vastaavat tuntien suunnittelusta. Ydinpalveluna ovat: poni- ja hevostunnit, talutusratsastus, pienryhmät ja yksityistunnit, alkeiskurssit, este- ja kouluratsastuskurssit, valmennusta yksityisratsukoille, vammaistunteja tarpeen mukaan, täysihoitoleirit kaikille tasoryhmille, päiväleirit, tehokurssit iltaisin sekä iltatunnit. Periaatteena on antaa *ratsastustunteja lapsista aikuisiin*. Joka kaudella opiskellaan ja painotetaan aina eri asioita, mutta suunnitelmia muutetaan aina asiakkaiden toivomusten mukaan. *Ohjelmien suunnittelussa on tärkeää juuri joustavuus*.

Hevosten hoitopalvelut on pyritty pitämään mahdollisimman pienimuotoisena. Liiketoiminnassa tuntihevonen on neljä kertaa kannattavampi kuin hoitohevonen eli hoitohevonen tuo taloon n. 20% ratsastustunneilla käytettävistä hevosista. Uuden tallin tullessa sen verran kalliiksi Isolotila myi talliin hallintaoikeuksia yksityisasiakkaille, eikä aio näinollen laajentaa hevosten hoitopalveluja enää suuremmaksi. Yksityishevosia on yhteensä kymmenen.

Liitännäispalvelut löytyvät pääosin kartanon alakerrasta. Niitä ovat ruokailu sekä majoitus leireille. Liitännäispalveluja Isolotila ei ole valmis enää laajentamaan, koska liitännäispalvelujen kannattavuus ei ole hänen mukaansa niin merkittävää, että niihin kannattaisi sitoa enempää resursseja. Toimintaa mikä ei varsinaisesti liity ratsastukseen ei hänen mukaansa kannata toteuttaa, koska muuten itse pääliiketoiminta kärsii. Leireillä on täysihoito ja pienemmillä on yksi ruoka ja välipala. Pienimmät asiakkaat eivät yövy kartanossa, vaan Isolotila kuvailee toiminnan heidän kanssaan olevan enemmänkin päivähoitoa hevosten parissa. Tukipalveluina Isolotila mainitsee kahvilan ja kanttiinin, jossa käy varsinaisten asiakkaiden lisäksi ulkoilijoita ja hiihtäjiä.

### 6.3.2.2 Asiakaskunnan segmentointi

Isolotilan mukaan tiukkaa segmentointia on mahdotonta harjoittaa. Talleilla käy paljon junioreja ja myös vanhempaa väkeä, mutta pääperiaatteena on, että kaikki otetaan mukaan, jotka ovat kiinnostuneita. Pääosa asiakaskunnasta on naisia, mutta senioreissa on miehiä verrattain paljon. Lisäksi ratsastuskeskus järjestää myös firmoille toimintaa, mutta sillä edellytyksellä, että asiakkaat ovat ratsastaneet ennenkin. Yrityksille järjestettävää toimintaa



rajoittaa Isolotilan mukaan se, että on erittäin vaikeata tietää, missä yrityksissä löytyy henkilöitä, jotka ovat ratsastaneet. Joillakin yrityksillä, kuten esimerkiksi Pauligilla ja Fazerilla, on oma ratsastuskerho, jota yhtiö tukee.

Ratsastusta voi Isolotilan mielestä pitää hyvällä syyllä koko perheen harrastuksena. Monet senioriratsastajat voivat käydä koko perheen voimin ratsastamassa. Tällaiset asiakkaat saavat perhealennusta. Nuorimmat asiakkaat ovat noin 5-vuotiaita. Heille yritys pitää sunnuntaisin puolentunnin ponintalutustunteja. Tämän jälkeen voi jatkaa alkeiskurssille, ja silloin ikääkin on tullut jo enemmän.

### 6.3.2.3 Toimintatapa palvelun realisoimiseksi

Palvelun tuottamisessa on oleellista hyvät opettajat, jotka ovat toiminnan kannalta erittäin keskeisessä asemassa. Lisäksi hyvä kengittäjä ja hyvä tallimestari ovat oleellisia yrityksen toiminnassa. Henkilökunta raportoi Isolotilalle, mitä talleilla tapahtuu ja vastaavat siitä, että toiminta sujuu moitteitta ja hevoset ovat terveitä ja hyvin hoidettuja.

*Hevosten tärkeyttä* on Isolotilan mukaan *turha korostaa*. Niiden tulee olla erittäin hyvin koulutettuja ja niiden tulee olla tietyn tyyppisiä sekä ennen kaikkea terveitä ja selväjärkisiä. Lisäksi hevosten tulee olla tietyn kokoisia. Isolotila sanoo ostavansa vain hevosia, jotka ovat käyneet monet seulat läpi mm. eläinlääkärin tutkimukset ja koulutuksen. Vääränlaisen hevosen ostaminen tulee kalliiksi, jos hevonen todetaan käyttökelvottomaksi 3-4 vuoden jälkeen. Tällöin voi Isolotilan mukaan katsoa menettäneensä 100 000 mk. Tällaisia ongelmia ei ole Husön ratsastustalleilla kuitenkaan ollut, koska tallilla ollaan hevosten suhteen erittäin tarkkoja.

*Kursseja sopeutetaan* paljon *asiakkaiden toivomusten mukaisiksi*. Myös kurssitarjonta on monipuolista ja tasoryhmiä löytyy jokaiselle. Isolotilan mukaan asiakkaille täytyy olla *monipuolista ja vaihtelevaa toimintaa*, koska asiakkaan motivaatio laskee, jos hän joutuu vuodesta toiseen kiertämään samaa rataa. Uutta toimintaa on pakko koko ajan keksiä, jotta innostus pysyy yllä. Tätä kuvaa Isolotilan mukaan myös se, että hän oli alkujaan kilpailutoimintaa vastaan, mutta näkee sen tämän päivän toiminnassa tärkeäksi, jotta ratsastuskeskuksen toimintaan saadaan uusi ulottuvuus.

Alaa Isolotila pitää erittäin työvaltaisena ja liikevaihdosta menee hyvin suuri osa työntekijöiden palkkoihin, joka on myös yrityksen suurin kustannuserä. Asiakassuhteet ovat hyvin kiinteitä ja jatkuvia. Pienimmät asiakkaat usein varttuvat talleilla ja ovat näin ollen tuttuja jo monen vuoden takaa. Uusia asiakkaita tulee noin sata vuodessa. Kysyntä pystytään

tyydyttämään silloin, kun asiakkaalle sopii, ja aikoja koskevien ongelmien sattuessa neuvotellaan. Yleensä löytyy aika joka sopii asiakkaalle.

### 6.3.3 Voimavarat

Isolotila painottaa *opettajien tärkeyttä* toiminnan kannalta, mutta toinen tärkeä tekijä on *hyvät hevoset*. Paikka on hyvä, sillä hevosilla on aikaa yksi kuukausi kesällä selvittää välejäan laitumella, jolloin hevosille ei tule ongelmia asemansa suhteen laumassa, ja näin ollen selkkauksia ei tule harjoituksissa. Yritys on panostanut hevosten hyvään laatuun tietoisesti. Kouluttamisessa yritys pyrkii kaikin keinoin tukemaan työntekijöitään.

#### 6.3.3.1 Fyysiset voimavarat

Tärkeimmät fyysiset resurssit yrityksellä ovat hyvät hevoset. Hevosia yrityksellä on 15 ja poneja 15 sekä hoidossa hevosia on 10. Ratsastuskeskuksen sijainti on muuten hyvä, lähellä Helsinkiä, mutta kulkuyhteyksissä on parantamisen varaa, koska ratsastustalleille ei pääse bussilla oven eteen kuten Tuomarinkylässä oleville kilpailijoille. Muuten alue on ihanteellinen ratsastustoiminnalle, lähellä pääkaupunkiseutua ja käytössä on suuret alueet. Myös sisätilaa on toimintaa varten paljon. Varsinaista tärkeää laitteistoa ei yrityksellä ole: laskutuksen hoidetaan manuaalisesti.

Isolotila uskoo Husön ratsastuskeskuksen olevan paikka, jossa asiakasta palvellaan: Hän myös uskoo, että ihmiset liittyvät palveluhenkisyiden juuri tähän paikkaan. Vakioasiakassuhteiden merkitys on yrityksessä keskeinen tekijä ja monet asiakkaat ratsastavat talleilla vuodesta toiseen.

Fyysisten voimavarojen ylläpitona Isolotila mainitsee hevosten koulutuksen ja huollon. Hevosia joutuu hänen mukaansa aluksi kouluttamaan enemmän, mutta kaiken kaikkiaan on tärkeätä, että alkujaan valitaan oikeat hevoset. Rakennuksia joudutaan silloin tällöin remontoimaan. Kaikki fyysiset toimintaedellytykset ovat tällä hetkellä täyskäytössä ja alueen luonteen takia ei lisärakentamista voi ajatella sen enempää kuin lisähevostenkaan hankintaa.

#### 6.3.3.2 Inhimilliset voimavarat

Isolotilan isä on ollut ravihevosten kasvattaja ja Airi Isolotila on pienestä pitäen oppinut käsittelemään hevosia. Hän on käynyt taideteollisen korkeakoulun ja toiminut 20-vuotta



Yleisradiolla. Isolotila on pienestä pitäen harrastanut ratsastusta, ja kiinnostus lajia kohtaan oli jo nuoruudessa suuri. Jo nuorena hänellä oli haave päästä opiskelemaan Ypäjän ratsastusopistoon. Varsinaisia luottamustehtäviä ei Isolotilalla ole. Paikallisessa ratsastusseurassa hän toimii tarkoituksella vain rivijäsenenä. Ennen Husön ratsastuskeskuksen aloittamista ei Isolotilalla ollut kokemusta ratsastustallin pidosta, mutta tiesi kyllä miten hevosia tulisi hoitaa. Isolotila ei korosta omaa asemaansa yrityksessä, mutta toteaa, että pienessä yrityksessä johtaja on keskeisessä asemassa. Hän viime kädessä päättää mitä tehdään ja miten. Luonnettaan Isolotila kuvaa ehdottomaksi. Esimerkiksi työntekijöiden suhteen hän katsoo toimintaa vähän aikaa ja mikäli asiat eivät ala luonnistua saa työntekijä lähteä. Hän kuvailee itseään varsin tiukaksi tiettyjen asioiden suhteen.

*Henkilökunta on keskeinen voimavara.* Opettajat, jotka luovat itse palvelun ovat tärkeässä asemassa yrityksen ja asiakkaan välissä. Lisäksi sekä tallimestari että kengittäjä ovat tärkeitä henkilöitä palveluja tuottaessa. Opettajat saavat hyvin pitkälle vapaat kädet toimintaansa. Opettajissa Isolotila korostaa *palveluhenkisyyttä ja ammattitaitoa*, ainoastaan asiakkaille mielekäs toiminta luo yritykselle toimintaedellytyksiä. Mitään erityistä tutkintoa ei ratsastuskeskuksessa edellytetä, koska työt oppii vain käytännön kautta. Henkilökunnan erilaisia kursseja ja toimintaa pyritään tukemaan, mutta varsinaisia muita kannusteita ei ole. Henkilökuntaa käytetään uusien ideoiden innovointiin, mutta pääasiassa ratsastusopettajat vastaavat millaisia tunteja täällä pidetään.

Henkisten resurssien ylläpidosta, ammattitaidosta, vastaa jokainen työntekijä itse. Yritys tukee henkilökunnan ammattitaitoa tukevaa toimintaa maksamalla ratsastukseen liittyviä kurssimaksuja. Itse Isolotila seuraa alaansa perehtymällä mm. muiden maiden ratsastusopetukseen.

### 6.3.3.3 Organisatoriset voimavarat

Organisaatiota Isolotila kuvaa hyvin pieneksi. Itse hän toimii nykyään yrityksen hallituksen puheenjohtajana, mutta hoitaa käytännön toimintaa hyvin pitkälti. Toimitusjohtaja, Isolotilan sukulainen, antaa hänelle tehtävät, joita hän hoitaa viikottain. Toimitusjohtaja hoitaa kaikki rutiiniasiat, kuten rehujen tilaukset, työhönottohaastattelut, jne. Isolotila kokee olevansa yrityksen yleistarkastaja, joka katsoo, että käytännön hommat talleilla hoituvat. Opettajat vastaavat tuntien sisällöstä ja toteutuksesta. Tallimestari vastaa hevosten huollosta ja kengittäjä siitä, että hevosten kaviot ovat kunnossa. Käytännössä toimitusjohtaja hoitaa omaa ravihevossiittolaa Hyvinkäällä Kytäjän kartanon alueilla ja käy Husön ratsastustalleilla vain tarvittaessa. Isolotila on toimitusjohtajan kanssa puhelinyhteydessä kuitenkin päivittäin ja tekee opettajien kanssa joka syksy ja joulukuun suunnitelmat ratsastustuntiohjelmista.

Johtamistapaansa Isolotila pitää varsin tarkkana tietyissä asioissa, mutta opettajat vastaavat pitkälti omasta toiminnastaan. Henkilökunnan epäviralliset suhteet eivät varmaankaan ole keskeisessä asemassa toiminnan kannalta, mutta hän kokee henkilökunnan tulevan hyvin toimeen toistensa kanssa. Parhaaksi valvonnaksi Isolotila mainitsee ihmisten käymisen tunneilla. Hän keskustelee asiakkaiden sekä henkilökunnan kanssa eri asioista, ja sieltä hän saa palautetta mitä mieltä asiakkaat ovat ratsastuskeskuksen toiminnasta. Organisatoriset voimavarat eivät vaadi Isolotilan mukaan paljon ylläpitoa.

Kolmesta resurssiluokituksesta Isolotila korostaa *henkilöstön tärkeyttä, mutta puitteet ja hevoset ovat myös yhtäläillä tärkeitä*. Toiminta muodostuu henkistä ja fyysisistä resursseista ja asiakkaat päättävät sen, onko yritys siinä onnistunut.

### 6.3.4 Kilpailuetu

*Kilpailuedun lähteenä Isolotila näkee palveluhenkisyyden ja sen, että yrityksellä on hyvät hevoset ja myös poneja, joita muilla talleilla ei niinkään ole.* Tällä tavalla Husön ratsastuskeskus pystyy hyödyntämään myös nuorempien hevosinnostuksen, ja sitä kautta saadaan yritykselle pysyvää, pitkäaikaista asiakaskuntaa.

Isolotila toteaa liikeidean ja resurssien olevan varsin hyvin linjassa. Varsinkin fyysiset resurssit ovat hänen mielestään aikalailla valmiit eikä niihin enää voi eikä tarvitse laittaa lisäpanostuksia. Isolotila jatkaa, että hyvät opettajat ovat tällä sektorilla tärkeitä kilpailutekijöitä, koska he vastaavat opetuksesta ja palvelun mielekkyydestä. Myöskin *se, että tallilla on paljon poneja mahdollistaa ratsastuksen aikaisen aloittamisen ja toimii näin ollen eräänlaisena kilpailuedun lähteenä*. Toimialaa Isolotila kuvaa suhteellisen vakaaksi. Tähän vaikuttaa osaltaan se, että tämä liikuntamuoto vaatii aluksi melko suuret investoinnit ja tämän takia kopioitavuus ei ainakaan tässä pääkaupunkiseudulla ole ongelma. Yrityksen asiakkaat käyvät usein Husön ratsastuskeskuksessa pienestä pitäen ja näin ollen asiakkaat eivät helpolla vaihda tallia

Husön ratsastuskeskuksen toiminta perustuu pitkälti monipuoliseen palvelujen tarjontaan. Se, että yrityksellä on käytössään 15 ponia, mahdollistaa myös sen, että yritys voi palvella varsin nuorta asiakaskuntaa, ja se pystyy näin ollen hyödyntämään nuorten harrastajien ratsastusinnostuksen. Husön ratsastuskeskuksessa on panostettu palveluun, sen monipuolisuuteen ja vaihtelevuuteen. Tällä tavalla yritys on pystynyt saamaan itselleen laajan asiakaskunnan, jonka palvelu on yrityksessä keskeisessä asemassa.



#### 6.4 Tanssistudio Tuulensuu

Tanssistudio Tuulensuu on aloittanut toimintansa vuonna 1984. Alkuperäinen yhtiömuoto oli avoinyhtiö. Toiminta aloitettiin Hotelli Presidentin tiloissa. Vuosien varrella toiminta on tasaisesti laajentunut. Vuoden 1993 jälkeen yritys lisäsi salitilaa tekemällä uuden salin Presidentin tiloihin ja samana vuonna yritys aloitti myös tanssitarvikkeiden maahantuonnin. Tanssitarvikkepuolta laajennettiin kesällä 1994, kun yhtiö teki Yhdysvaltalaisen kumppaninsa kanssa Suomen yksinmyyntisopimuksen. Silloin perustettiin myös tanssitarvikeliike ja toiminta on sen jälkeen laajentunut melkoisesti. Syksyllä 1995 hankittiin myös vuokraoikeudet Myyrmäestä yhdelle salille ja laajennettiin Itä-Helsinkiin, Kallahteen.

Toimintaa pyöritetään siis tätä nykyä neljän tanssisalin ja yhden maahantuontifirman puitteissa. Oppilaita yrityksellä on noin 300, mutta hallintopäällikkö Jukka Keltto toteaa, että uudet toimipisteet Myyrmäessä ja Kallahdessa eivät ole vielä lähteneet toivotulla tavalla käyntiin ja näin ollen yritys odottaa tuntuvaa asiakaskunnan lisäystä lähivuosina. Helsingin seudulla asiakaskunta on selvästi lisääntynyt laman jälkeen. *Tanssikursseja tuottavalla toimialalla on pääkaupunkiseudulla kolme suurempaa yksikköä, joista Tuulensuu on yksi.* Loput yritykset ovat lähinnä yhden hengen pienyrityksiä. Kaikki kolme suurinta tanssialan yritystä, Tanssiopisto, Tanssivintti ja Tuulensuu, ovat yksityisessä omistuksessa, josta Tuulensuu on lisäksi perheyritys.

Kelton mukaan yritys toimii taidetanssin opetuslalla. Lisäksi yrityksellä on nykyään tanssitarvikkeiden maahantuonti. Keltto kuvaa alan kilpailua kovaksi. Alalla on paljon yrittäjiä, ja kolmen suurimman lisäksi alalla on kymmenkunta pientä yritystä. Yrityksen liikevaihto on miljoona markkaa, mutta kasvunäkymät näyttävät lisäsalien takia ja alan kehityksen takia hyvältä. Henkilöstön määrä vaihtelee jonkin verran, koska yrityksellä on vain tuntiopettajia. Opettajia on tällä hetkellä kymmenen. Vakituksia opettajia on muutenkin alalla erittäin vähän. Opettajat ovat yritykselle siinä mielessä vakio-opettajia, että he opettavat yrityksessä aina syksystä kevääseen 2-10 tuntia viikossa. Alalle on tyypillistä, että opettajat opettavat ristiin eripaikoissa, kukaan yrityksen opettajista ei varmaankaan opeta pelkästään Tuulensuussa, vaan toimivat myös jossain muualla opettajina tai harjoittavat jotain muuta ammattia tai esiintyvät jossakin tanssiryhmässä. Vakituksina työntekijöinä on Jukka Keltto ja hänen vaimonsa Taina Schorin, joka toimii yrityksessä rehtorin ominaisuudessa. Taina Schorin on myös aikoinaan perustanut yhtiön. Keltto kuvaa yritystä kaikenkaikkiaan pieneksi perheyhtiöksi.

### 6.4.1 Strateginen suunnittelu

Yrityksessä strateginen suunnittelu merkitsee sitä, että mietitään pidemmällä tähtäimellä yhtiön toimintaa. Esimerkkinä Keltto mainitsee, että jo nyt mietitään seuraavan syksyn ohjelmaa. *Strategista suunnittelua yrityksessä mietitään siltä pohjalta, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja millä resursseilla nämä tavoitteet saavutetaan.* Taina Schorin on yrityksessä se henkilö, jolla on monen vuoden kokemus ja näkemys siitä millaista tanssin opetusta yrityksen tulee harjoittaa. Taina Schorin suunnittelee yrityksessä toimintaa useaksi vuodeksi eteenpäin. Päivittäisessä toiminnassa ovat suunnittelujaksot noin puolen vuoden pituisia.

Yrityksen toiminnassa pyritään juuri suunnitelmallisuuteen. Varsinkin laajennukset vaativat huolellista suunnittelua. Vielä vuonna 1991 Tuulensuu toimi yhdessä paikassa ja yhdessä salissa, mutta siitä lähtien yritys on tietoisesti hakenut kasvua. Nyt yrityksellä on tilat, opettajat ja perusasiakasrakenne kunnossa. Seuraava pitemmän aikajänteen tehtävä on saada lisää pysyviä asiakkaita ja volyymia, koska toiminnan perusedellytykset ovat Kelton mukaan nyt kunnossa.

Pitkätähtäimen suunnitelma toimii raamina kaikelle toiminnalle, ja Taina Schorin näkemys tanssiopetuksen painotuksista muodostaa rungon tulevaisuuden näkemyksille. Keltto on keskittynyt yrityksessä lähinnä aineellisten resurssien luomiseen ja ylläpitoon sen mukaan, miten toimintaa on tarkoitus harjoittaa. Lyhyentähtäimen ideat vaikuttavat pitkän aikajänteen toimintaan: hyvä idea otetaan heti käyttöön mikäli mahdollista. Mahdollisuudet pyritään yrityksessä käyttämään välittömästi hyväksi ja, koska yritys on pieni perhe yritys pystytään *toimintatapaa muuttamaan joustavasti tarpeen vaatimalla tavalla.* Toteuttaminen riippuu Kelton mukaan pitkälti resursseista, jotka määräävät mitä toimintaa yleensä voidaan harjoittaa. Esimerkkinä Keltto mainitsee Myyrmäkeen laajentumisen. Yrityksessä oli jo useaan otteeseen mietitty laajentumista, mutta päätöstä ei oltu saatu aikaan, koska uuden salin laittaminen toimintakuntoon vaatii paljon aikaa ja rahaa. Myyrmäestä vapautui kuitenkin tanssisali, kun vanha omistaja luopui toiminnastaan, ja yritys sai valmiin salin.

Strategisen suunnittelun Keltto kokee tärkeäksi, vaikka se ei hänen mukaansa välttämättä näy aina päivittäisessä toiminnassa. Toiminnassa on Kelton mukaan tärkeitä, että yrityksellä on näkemys, jonka avulla nähdään toimialalla vaikuttavat kilpailuvoimat ja liiketoiminnan oleelliset tekijät. Hänen mukaan on myös tärkeää, että suunnitelmat saadaan paperille asti, jos yrityksessä ei kunnolla pysähdytä ja kirjoiteta asioita paperille, niin silloin suunnitelmat hukkuvat päivittäiseen toimintaan. Päivittäiset operaatiot vievät suurimman osan ajasta ja kaikki huomio kiinnittyy vain operaatioihin. Suunnittelu tulee Kelton mukaan varmaankin lisääntymään, koska ympäristö muuttuu sen verran nopeasti, että täytyy olla koko ajan tietoinen mitä alalla tapahtuu ja minne toimintaa tulee suunnata.



Palvelupuolen etuna Keltto näkee sen, ettei yritys ei ole sidottu mihinkään tuotantokoneisiin tai muuhun aineelliseen tavaraan, vaan se voi ottaa suunnitelmat välittömästi käyttöön. Kysymys on Kelton mukaan hyvistä ideoista; jos pystyy kehittämään hyvän idean niin sen toteuttaminen on vain itsestään kiinni. Sellaisia rajoituksia, joita liittyy valmistavaan teollisuuteen ei ole palvelupuolella. Voimakas oma panos on myös haittana siinä mielessä, että kaikki toiminta on itsestä kiinni eli kehittyminen alalla vaatii voimakasta omaa panosta eikä yrityksessä voida nojautua kehenkään muuhun. Yrityksellä on siinä mielessä asiat hyvin, että sillä on kontaktit kaikkiin vaikuttajatahoihin. Taina Schorin toimii lisäksi tanssipedagogiliiton hallituksessa ja monissa muissa järjestöissä, jolloin yrityksellä on hyvät suhteet eri tanssialan vaikuttajiin. Tämä auttaa yritystä myös tanssitarvikepuolella.

Palvelun laatu tarkoittaa Tuulensuussa mm. sitä, että asiakas on aina oikeassa. *Asiakas on toiminnassa tärkein tekijä ja laatu tarkoittaa yrityksessä sitä, että asiakas otetaan kaikessa toiminnassa mahdollisimman hyvin huomioon. Laatu tarkoittaa yrityksessä myös sitä, että asiakas lähtee salilta aina hyvän tuulisena pois ja jokainen oppilas tuntisi olevansa joku eikä vain massaa.* Yksilöllinen opetus on yrityksessä laatua, ja tämä idea pyritään siirtämään myös välinemyymälän puolelle.

#### 6.4.2 Liikeidea

Liikeidea tarkoittaa Kelton mukaan sitä, että yrityksessä mietitään, miten Tuulensuu aikoo palvella asiakkaitaan nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi on tärkeitä päättää millaisilla voimavaroilla palvelut aiotaan saada aikaiseksi. Yrityksen tarkoituksena on tuottaa korkeatasoista tanssiopetusta oppilailleen ja pitää heistä yksilöllisesti huolta. Tarkoituksena ei ole Kelton mukaan kouluttaa huippuja vaan sellaisia oppilaita, jotka nauttivat lajista.

Yrityksen liikeidea on ajan myötä muuttunut. Toiminta on ollut alussa varsin pienimuotoista, koska yhtiö toimi vaan yhdessä salissa ja Taina Schorin hoiti yhtiötä pitkälle yksin. Lisätilat ja välineiden maahantuonti on lisännyt asiakaskuntaa ja resursseja, joilla voidaan kehittää toimintaa eteenpäin. Asiakaskunnan laajentuminen asettaa toiminnalle myös erilaisia vaatimuksia, ja yrityksen toiminta onkin sen takia laajentunut myös perinteisen stepin ja jazzin ulkopuolelle. Liikeidea myös ohjaa yrityksen taustalla, vaikkei se Kelton mukaan aina operaatioiden välissä muistukaan mieleen. Näkemys yrityksen tulevaisuuden toiminnasta on tärkeää, mutta hän jatkaa asiakkaiden toivomusten vaikuttavan myös toimintaan. Toivomukset jonkin lisäryhmän perustamiseksi otetaan mielellä vastaan sen sijaan, että salia ahdettaisiin täyteen oppilaita.

#### 6.4.2.1 Palvelutarjous asiakkaille

Yrityksen ydinpalveluja ovat erilaiset tanssitunnit. Näitä tanssitunteja ovat erilaiset steppiryhmät, baletti-, jazz-, disco-, aerobic-, afro- ja showtanssitunnit. Lisäksi ydinpalveluna voidaan Kelton mukaan pitää myös nykyään tanssitarvikkeiden tuontipuolta, joka vastaa nykyisin noin puolta liikevaihdosta. Alkujaan tavaroiden myynti toimi lähinnä asiakkaiden liitännäispalveluna, mutta nykyisin liikuntavälineitä myydään myös jäsenkunnan ulkopuolelle. Yrityksellä ei ole nykyään varsinaisia liitännäispalveluja. Tuki- ja rahoittavan toiminnan osuuskin on varsin pientä. Lähinnä rahoittavapalvelu pitää sisällään virvokeautomaatit saleilla.

#### 6.4.2.2 Asiakaskunnan segmentointi

Kelton mukaan asikaskuntaa ei ole varsinaisesti segmentoitu. Varsinainen kävijäkunta muodostuu kuitenkin 20-30-vuotiaista naisista. Miehiä on asiakkaina varsin vähän. Varsinaista yrityksille suunnattua toimintaa ei ole. Kelton mukaan tanssitoiminta on sen verran erikoistunutta toimintaa, että sitä on vaikea markkinoida laajemmalle asiakaskunnalle. Tämä on myös syy miksi henkilökuntaa ei voi samallalalla rekrytoida niin kuin jumpissa tai laitoksissa, jotka tuottavat pelkästään aerobic palveluja. Yrityksellä on kuitenkin nuorisolle suunnattua toimintaa ja jopa lasten steppitunteja, joten palvelut ovat jossain määrin segmentoituja.

#### 6.4.2.3 Toimintatapa palvelun realisoimiseksi

Keltto korostaa *palveluhenkisyyden olevan toiminnassa tärkeää. Opettajien ammattitaito on myös keskeinen*, etenkin se, että opettajat osaavat tehdä tunteista mielenkiintoisia. Yrityksen toiminnassa näkyy nopeasti, jos jokin ryhmä ei toimi - asiakkaat jäävät pois tunneilta. Toiminta pyritään sopeuttamaan asiakaskohtaisesti ja ottamaan asiakas keskeisesti huomioon palvelua tarjottaessa. Opetus perustuu kuitenkin ryhmäopetukseen ja varsinaisia yksityistunteja ei ole. Alaa Keltto kuva erittäin työvaltaiseksi. Suurin osa kustannuksista muodostuu henkilöstömenoista.

Yritys pyrkii jatkuvuuteen asiakassuhteissaan, mutta käytännössä yrityksellä on vakioasiakkaita noin 50 prosenttia. Keltto epäilee, että asiakkaat ovat tanssipuolella kuitenkin varsin liikkuvaisia ja valmiita vaihtamaan salia opettajan mukaan. Salien käyttöaste on korkein illalla neljästä yhdeksään ja muuta toimintaa saleissa ei ole päivisin.



### 6.4.3 Voimavarat

*Yrityksen ydinosaaminen muodostuu ammattitaidosta.* Kelton mukaan Schorin on 12-vuotiaasta lähtien opettanut tanssia ja hänellä on selkeä näkemys, miten toimintaa tulee harjoittaa. Schorin valitsee myös opettajat ja pyrkii valitsemaan kaikista pätevimmät. Voimavarojen kehittämiseen on panostettu, mutta pienellä firmalla ei ole paljon resursseja opettajien kouluttamiseen. Henkilökunnan kehittäminen on pitkälti asianomaisten omilla harteilla. Yritys pyrkii kuitenkin hankkimaan Suomeen huippuluokan tanssijoita ja tanssinopettajia, joiden tunneilla henkilöstö saa käydä selvästi edullisempaan hintaan.

#### 6.4.3.1 Fyysiset voimavarat

Sijainti on tärkeä, muttei keskeinen tanssitoiminnassa. Hotelli Presidentissä sijaitsevista tiloista on hyvät bussiyhteydet joka puolelle. Mutta tärkeämpää on Kelton mielestä hyvät ja ammattitaitoiset opettajat. Kaikki yhtiön tilat ovat vuokratiloja, ja yhden salin varustaminen tanssiin soveltuvaksi maksaa noin 70-80 tuhatta markkaa. Tärkeintä salissa on hyvä alusta.

Aineettomista tekijöistä Keltto mainitsee yrityksen tuotemerkin, joka ei ole saanut sitä nostetta, jota yritys sille alkujaan suunnitteli. Tarkoituksena oli, että nimi kuvaa hyvän tuulen tanssipaiikkaa, josta asiakas voi kävellä ulos tyytyväisenä. Keskustelut ovat kuitenkin osoittaneet, että harva ihminen yhdistää yrityksen juuri tanssipaiikaksi. Tanssin suosion muutoksilla ei ole suurtakaan vaikutusta itse toimialaan, koska toimiala on Kelton mukaan varsin vakaa. Vakioasiakassuhteet ovat yritykselle tärkeitä, mutta hänen mukaansa myös melko suuriakin vaihteluita tapahtuu yrityksen asiakaskunnassa.

#### 6.4.3.2 Inhimilliset voimavarat

Tanssipuolen varsinaisena johtajana voidaan pitää Taina Schorinia. Hän on kasvanut perheessä, jossa äiti on tanssiopettaja, ja muutkin sisarukset ovat harrastaneet tanssia. Hän on nuoresta pitäen ollut mukana tanssin parissa ja toimii myös lukuisissa luottamustehtävissä tanssin parissa. Tällä hetkellä hän opiskelee Opettajien korkeakoulussa ja kerää taitoja pedagogiselle puolelle. Keltto pitää Schorin kokemusta keskeisessä asemassa yrityksen toimintaan. Schorin toimi aikoinaan monta vuotta tanssin opettajan vakinaisessa virassa tanssiopistolla. Schorin tärkeimpinä persoonallisina tekijöinä Keltto pitää pitkäjänteisyyttä ja impulsiivisyyttä. Myös Schorinin päättäväisyys on yrityksessä keskeisessä asemaassa, jos hän jotain päättää tehdä, hän kyllä vie asian loppuun asti.

Henkilökunnan aseman Keltto näkee toiminnassa keskeiseksi. *Henkilökunnan tulee olla palveluhenkistä ja ulospäinsuuntautuneista.* Toisaalta yrityksen henkilöstö on Kelton mukaan osittain taiteilijoita, ja tällöin opettajilla tulee olla oma liikkumavapaus. Pääasia yrityksen kannalta on, että opettajat pitävät hyviä ja mielenkiintoisia tunteja.

Varsinaisia kannustusjärjestelmiä ei yrityksellä ole, mutta hyvät suoritukset pyritään aina huomioimaan. Tällaisia huomion osoituksia on Kelton mukaan välinemyymälän puolelta jaettavat tuotteet. Poikkeuksellisen hyvistä suorituksista Schorin pyrkii huomioimaan esimerkiksi päivällisillä kyseisen opettajan kanssa tai jollain muulla tavoin.

Ammattitaito on tärkeä, mutta mitään varsinaista tutkintoa Tuulensuu ei edellytä. Rekrytointi seuraa pitkälti Schorin näkemystä. Henkilöstöä pyritään käyttämään uusien tuotteiden innovointiin, ja heitä pyritään kuuntelemaan, mutta varsinaisia palaverejä henkilökunnan kanssa ei pidetä.

Henkisiä voimavaroja pyritään pitämään yllä mm. maksamalla osan henkilöstön tanssiin liittyvistä opiskeluista. Ulkomailta pyritään tuomaan myös uutuuksia. Kansainvälinen kehityksen seuraaminen on tärkeätä, jotta tietää, mitkä muotitanssit ovat tulossa pinnalle. Alkujaan yrityksen varsinainen tanssinopetus keskittyi juuri steppiin ja jazziin, jonka takia omistajat ovat käyneet varsin ahkerasti Broadwayllä, joka on tämän taidelajin edelläkävijä. Kelton mukaan Broadwayltä tulee juuri yritykseen opettamaan tunnettu steppaaja loppukevääksi, ja hän kouluttaa samalla yrityksen opettajia.

### 6.4.3.3 Organisatoriset voimavarat

Taina Schorin on koulun rehtori ja vastaa kokonaan tanssitoiminnan suunnittelusta. Jukka Keltto hoitaa hallintopuolen ja tanssivälineiden maahantuonnin sekä puuttuu kaikkeen operatiiviseen toimintaan. Keltto ottaa myös vastaan ilmoittautumiset kursseille. Jokainen opettaja vastaa omista tunteistaan, ja heillä on melko vapaat kädet toiminnan suhteen.

Johtamistapa on Kelton mukaan varsin demokraattinen. Jo se, että henkilöt, jotka ovat yrityksessä töissä, ovat pitkälti taiteilijoita, vaikuttaa johtamistapaan. Henkilöstön epäviralliset suhteet eivät Kelton mielestä vaikuta yrityksen toimintaan, koska usein opettajat toimivat eri paikoissa eivätkä välttämättä edes tapaa toisiansa. Varsinaisia illanviettoja emme pidä kovin usein, korkeintaan kerran puolessa vuodessa. Tanssiryhmien suunnittelun hoitaa Taina Schorin, joka parhaillaan suunnittelee syksyn ohjelmistoa. Myös valvonnan opettajien suhteen hoitaa Taina Schorin, joka käy silloin tällöin tunneilla mukana. Palautetta saadaan Kelton mukaan myös asiakkailta, jotka soittavat toimistolle. Tilastoista myös näkee miten asiakkaat käyvät tunneilla ja mikäli häiriöitä sattuu pyritään yrityksessä välit-



tömästi niihin puuttumaan ja selvittämään mistä ongelmat johtuvat. Koska organisaatio on varsin pieni ei varsinaista organisaation ylläpitoa Kelton mukaan tarvita.

Yrityksen kannalta *tärkeimmässä asemassa olevat resurssit ovat henkiset resurssit* ja sitten tulevat fyysiset resurssit. Opettajat luovat palvelun ja heidän ammattitaitonsa varassa on yrityksen osaaminen. Taina Schorin pitkäaikainen osaamisen alalta on keskeisessä asemassa, koska hänellä on näkemys, miten tätä toimintaa kehitetään edelleen.

#### 6.4.4 Kilpailuetu

Yhtiö on käytännössä velaton ja toimintaa on kehitetty varman päälle eikä kasvettu liikaa. *Yritys on pyrkinyt olemaan asiakasta lähellä ja tuomaan yksilöllisen otteen sekä opetuksen että oppilaisiin.* Kilpailuedun kannalta on *Taina Schorin pitkäaikainen kokemus alalta tärkeässä asemassa.* Liikeidean ja voimavarojen välinen linkki toimii Kelton mukaan hyvin, mutta sitäkin on mahdollista parantaa. Kilpailuetu muodostuu sekä hyvästä ideasta että toteutuksesta, mutta usein hyvä idea ja suhteellisen hyvä toiminta riittää toiminnan ylläpitoon.

*Oleellisin kilpailutekijä toimialalla on ammattitaito.* Tällä toimialalla kilpaillaan nimenomaan ammattitaidosta. Kelton mukaan toiminta on jossain määrin kopioitavissa, muttei esimerkiksi samalla tavalla kuin pelkästään jumppaa harjoittavissa yrityksissä. Tanssiipiirit ovat kuitenkin Kelton mukaan sen verran pienet, ettei kovin montaa kertaa voi tehdä välistä vetoja ja pidemmän päälle niille yrityksille, jotka pyrkivät vain kopioimaan Keltto ennustaa vaikeuksia, sillä toiminta vaatii tietyt edellytykset ennenkuin sitä voi pyörittää täysipainoisesti. Tällä Keltto tarkoittaa lähinnä näkemystä ja ammattitaitoa myös liiketalouden puolelta.

Tanssistudio Tuulensuu korostaa *asiakkaan yksilöllistä palvelua keskeisenä tekijänä kilpailuetuun pyrittäessä.* Jokaisesta asiakkaasta pyritään pitämään yksilöllisesti huolta ja tavoitteena on ollut, että jokainen asiakas lähtee tunneilta hyväntuulisena. Tärkeä osuus yrityksen menestykseen on rehtori Taina Schorin pitkäaikainen kokemus toimialalta sekä taustat tanssin piiristä. Schorin näkemyksellisyyttä yritys pyrkii hyödyntämään mm. *opettajia valittaessa, jotka ovat alalla keskeinen menestystekijä.*

#### 6.5 Finnbody

Finnbody harjoittaa kuntosalitoimintaa pääkaupunkiseudulla. *Finnbody on yksi pääkaupunkiseudun suurimmista kuntosaliketjuista.* Ensimmäinen Finnbody-kuntosali perustettiin

vuonna 1981 Helsingin keskustaan Haapaniemenkadulle. Yhtion toimitusjohtana toimii yhtiön perustajajäsen Matti Nieminen. Ensimmäisessä kuntosalissa oli yli 600 neliötä pinta-alaa, ja se oli Niemisen mukaan ehdottomasti suurin kuntosali Helsingissä ja sarjassaan kolmas yksityinen kuntosali pääkaupunkiseudulla. Ketju on kasvanut vähitellen nykyisiin mittoihinsa. Vuonna 1983 rakennettiin uusi sali, ja 1984 yhtiöön lisättiin kaksi uutta salia. Ketjuun on parhaimmillaan kuulunut yhdeksän kuntosalia, joita on hoitanut viisi eri yhtiötä. Nykyisin kuntosalien toiminnasta vastaa kaksi yhtiötä, joilla on nykyisin viisi kuntosalia.

Nieminen kuvaa yritystään ennen kaikkea palveluyritykseksi. Alalla hän näkee selkeitä kasvunäkymiä. Hän kuvaa alaa myös varsin specialisoituneeksi ja toteaa, että alalle on aika vaikea tulla asiaan perehtymätön. Myös kansainväliset ennusteet lupaavat toimialalle selkeää kasvua etenkin Euroopassa. Suomessa on kuntosalitoiminnalla vielä pitkä matka kuljettavanaan. Esimerkkiä voi hakea vaikkapa naapurimaa Ruotsista.

Kuntosalitoiminnassa suuntaus on Niemisen mukaan yhä enemmän yksilölliseen palveluun. Hän pitää Finnbody-yhtiötä ehkä enemmän palveluyrityksenä kuin mitään muita kuntosaleja. Yritys kokeili myös palvelemattoman salin pitämistä, mutta palasi takaisin juurilleen, jossa 60% asiakkaista käyttää yrityksen kuntosaliohjauspalveluja. Tämä tukee myös alalla olevaa suuntausta, jossa palvelu kuntosaleissa saa yhä keskeisemmän merkityksen, koska saleille on Niemisen mukaan tulossa yhä enemmän asiakkaita, joilla ei ole minkäänlaista urheilutaustaa.

Nieminen kuvaa kilpailua alalla kovaksi. Pelkästään keskustan liikuntapaikan ympärillä on yhden kilometrin säteellä 24 liikuntapaikkaa. Alalle on tyypillistä pienet kuntosaliyrittäjät, jotka työllistävät itse itsensä eivätkä ole niinkään liiketoiminnallisesti suuntautuneita ja näin ollen alalla on jonkin verran myös poistumaa. Citykäytävän kuntosalilla liikevaihto on 2,5 miljoonaa markkaa. Yrityksellä on saleja kuusi kappaletta, ja Citykäytävän sali on näistä suurin. Näin suuriin liikevaihtoihin ei Niemisen mukaan pääse kuin aivan ydinkeskustan kuntosaleissa.

Hallinto kaikilla kuudella salilla on yhteinen ja hallintoa hoitaa neljä henkilöä. Keskustan kuntosalissa on tuottavassa työssä 2 päätoimista ja 29 tuntiopettajaa. Kaiken kaikkiaan yrityksen palkkalistoilla on 51 työntekijää. Nieminen kuvaa tuntiopettajien vaihtuvuutta kuitenkin melko suureksi ja työmäärät voivat vaihdella muutamasta tunnista lähemmäs 30 tuntiin viikossa. Yrityksen henkilöstön määrää ja työtunteja Nieminen kuvaa näin ollen varsin joustavaksi.



### 6.5.1 Strateginen suunnittelu

*Strateginen suunnittelu merkitsee Niemisen mukaan sitä, että yritys pyrkii arvioimaan kilpailijoiden liikkeitä ja suunnittelemaan myös omat liikkeensä tulevaisuudessa. Keskeisenä tekijänä strategisessa suunnittelussa on se, miten yritys näkee alan suuntautumisen. Tämän käsityksen avulla yritys muovaa toimintastrategiansa, jonka lähtökohtana on se, että Finnbody on kilpailijoitaan edellä. Tarkoituksena on seurata yleisesti koko liikuntalaa.*

Nieminen kuvaa alalla olevan monia huonoja puolia, jotka tekevät pitkäaikaisen suunnittelun erittäin vaikeaksi. Nieminen ei usko, että alalta löytyy yrityksiä, jotka suunnittelevat toimintaa yli vuodeksi eteenpäin. Finnbodyssä pyritään suunnittelemaan toimintamalli ainakin seuraavaksi vuodeksi, mutta Nieminen lisää, että alalla on erittäin suuret kassavaihtelut ja jäsenmäärävaihtelut. Esimerkkinä hän mainitsee, ettei tarvita kuin yksi kuntosalirytyksen keskustan toimipisteen lähelle ja automaattisesti asiakkaista 20-30% katoaa joksikin aikaa. Tilanne kuitenkin normalisoituu Niemisen mukaan 2-3 kuukauden jälkeen. Paikkaaminen budjeteissa voi tällaisessa tapauksessa olla kuitenkin hankalaa. Samalla muutokset vieressä toimivien kilpailijoiden suhteen saattaa muuttaa yrityksen noudattamaa strategiaa. Kuntosalitoiminnassa ei Niemisen mukaan liiku suuret rahat ja liiketoiminta muodostuu hänen mukaansa pienistä hyvin hoidetuista toiminnoista. Lisäksi ala on Niemisen mukaan erittäin pääomavaltainen. Hyvät ideat yritys pyrkii ottamaan välittömästi käyttöön. Nieminen kokee, että Finnbody on yritys, joka suunnittelee tulevaisuuden toimintaa pisimmälle kyseisellä alalla. Suunniteluaikajänne on aina vuodeksi eteenpäin.

Edellä mainittujen tekijöiden takia suunnittelu on lyhytjännitteisempää kuin Nieminen haluaisi. Henkilökohtaisesti hän kannattaisi järjestelmää, jossa suunnitelmia voitaisiin tehdä pitkälle eteenpäin. Toimintaa pitäisi pystyä suunnittelemaan noin 2-3 vuotta eteenpäin, jolloin voitaisiin arvioida tulevaisuuden kasvunäkymät. Pienempien salien investoinnit ovat kuitenkin huomattavasti vähäisemmät ja suunnittelu näissä yksiköissä operaatioita seurailevaa.

Nieminen uskoo myös, että suunnitelmallisuus tulee lisääntymään entisestään. Alalla lisääntyvä ketjuuntuminen, jota yritys on harjoittanut jo kauan, lisää suunnittelun määrää jo ajankäytönkin kannalta. Tulevaisuudessa kuntosalialalla toimii yhä suurempia yksiköitä, ja pienien salien toiminta jää enemmän harrastuspohjalle.

Palvelualan etuina Nieminen näkee sen, että asiakkaat ovat tuotteiden loppukuluttajia. Näin ollen asiakkailta saadaan jatkuvasti palautetta. *Palvelun laatu Finnbodyssä on sitä, että yrityksessä pidetään tiukasti kiinni parhaan palvelun maineesta.* Tätä varten yritys panostaa paljon henkilökunnan koulutukseen. Lähtökohtana on *palvelukulttuurin kehittä-*

*minen sellaiseksi, että yrityksen laadukas palvelu tulee selvästi esille. Palvelun laadulla on yrityksessä erittäin keskeinen merkitys.*

## 6.5.2 Liikeidea

Nieminen ymmärtää liikeidean malliksi, millä yritys toimii ja saa ihmiset pysyviksi asiakkaiksi. Tästä on Niemisen mukaan koko toiminnasta kyse, ja mikäli liikeidea ei toimi, voi yrityksen saman tien lopettaa. Yrityksen *liikeidea on myydä terveyspalveluja, jotka käyvät kaikille ja luoda sellainen ympäristö, joka vastaa asiakkaan toista kotia niin, että asiakkaan on hyvä tulla kuntosalille.*

Liikeidea on Niemisen mukaan elänyt osittain kilpailutilanteen ja osaksi resurssien mukaan. Ennen kuin saleja oli vähän ja yksiköt olivat erillisiä niin asiakkaita palveltiin Niemisen mukaan määrättyllä tavalla paremmin: silloin oli sama henkilö, joka palveli asiakasta alusta loppuun. Nykyään henkilöstö on eriytyneempää, on erikseen henkilöt, jotka ottavat asiakkaat vastaan ja henkilöt, jotka tekevät ohjaukset. Toiminta on näin ollen muuttunut ja seurauksena on, että läheisyys salin pitäjän ja asiakkaan välissä on pidentynyt.

Yrityksen strateginen suunnitelma on Niemisen mukaan selvä. Kilpailijat ja asiakkaat vaikuttavat toimintaan vain hetkittäisesti ja yrityksellä on selvä näkemys, mihin toimintaa suunnataan. Pitkäjänteisyyttä helpottaa myös se, että yrityksessä on paljon henkilökuntaa aktiiviurheilijoiden piiristä, joille pitkän tähtäimen suunnittelu on tuttua. Jokaiselle yksikölle pyritään Niemisen mukaan luomaan käsitys siitä, mitkä ovat yksikön mahdolliset kasvualueet. Itse toimintaa muovataan Niemisen mukaan hyvinkin lyhyellä syklillä. Oleellista on myös se, miten mainonta toimii.

### 6.5.2.1 Palvelutarjous asiakkaille

Yrityksen ydinpalvelu on kuntosali ja aerobicissa ohjattu palvelu. Liitännäispalvelut ovat hieronta, solarium, kuntosalipuolen ohjauspalvelut sekä kurssitus ja koulutus. Yritys pitää kursseja esimerkiksi ravinnosta, aerobacin käsimerkeistä ja sisällöstä tai kuntosaliharjoittelusta. Liitännäispalveluja ovat myös henkilökuntakoulutus sekä myös ulkopuolisille suunnattu koulutus, jota yrityksessä harjoitetaan melko paljon. Tuki- ja rahoittavaapalvelua on lähinnä kahvilan myynti sekä vaatemyynti. Tukipalvelut löytyvät jokaisesta Finnbodyn salista. Tuki palvelujen osuus parhaissa paikoissa on 8-9% ja huonoimmissa paikoissa taas 5%.



### 6.5.2.2 Asiakaskunnan segmentointi

Kävijäkunnastaan Niemisellä on varsin selkeä kuva. Aerobicissä yritys on profiloitunut 20-30 -vuotiaille naisille. Kuntosalin kävijät ovat reilu 10 vuotta vanhempia. Koko toiminnasta 67,8 prosenttia on naisten osuus. Yritysten osuus on lisääntynyt. 80-luvun lopulla yritysmyynti oli parhaimpina kuukausina 35-40% luokkaa ja välillä yritysmyynti putosi jopa 10%:iin liikevaihdosta. Nyt yritysmyynti lähentelee jo 30 prosenttia keskustan paikoissa. Yritysasiakkaat keskittyvät keskustan kolmeen isoon paikkaan, vaikka yritysasiakkaat saavatkin käyttää myös muiden Finnbody-salien palveluja.

### 6.5.2.3 Toimintatapa palvelun realisoimiseksi

*Palveluja tuotettaessa Nieminen näkee tärkeimmäksi tekijäksi ammattitaidon*, jossa yritys on Niemisen mukaan ylivoimaisesti paras. Ammattitaidolla kilpaileminen on kuitenkin vaikeata alalla, jossa tarjontaa on paljon. Ammattitaidon osoittamiseksi asiakas pitää ensin saada salille ja se on nykyisessä kilpailutilanteessa hankalaa. Siitä huolimatta Nieminen näkee ammattitaidon yrityksen tärkeimpänä tekijänä palvelua tuotettaessa. Seuraavaksi Nieminen mainitsee *kokonaispalvelun*, joka merkitsee sitä, että saadaan erilaisia toimintoja saman katon alle. Lisäksi oleellista on toiminnan *monipuolisuus*. Tärkeätä on, että asiakkaalle voidaan tarjota koko kuntoliikuntapaketti, vaikka hän tulisi siviilivaatteet päällä. Kaikki varusteet pyyhkeestä muihin varusteisiin ja ohjaajaan löytyvät joka Finnbody-salilta.

Nieminen toteaa, että asiakaskohtaiseen palveluun ollaan menossa yhä enemmän. Monet ihmiset ovat olleet yrityksen asiakkaina yli kymmenen vuotta ja näiden asiakkaiden toimintaan ei enää erityisemmin puututa. Tiedetyt asiakassuhteet toimivat Niemisen mukaan jo ystävyysspohjalta ja mikäli ongelmia ilmaantuu niin silloin keskustellaan asiakkaan kanssa henkilökohtaisesti. Lisäksi nykyään tulee paljon ihmisiä, jotka eivät ole harrastaneet yhtään mitään ja silloin on pakko opettaa asiat kädestä pitäen.

Aerobic teettää noin 85-90% työtunneista. Juuri aerobicingin takia toiminta on erittäin työvaltaista. Niemisen mukaan jokaiseen kuntosaliin syntyy oma asiakasvaranto, jonka vaihtuvuus on erittäin pieni, mutta vastaavasti vakioasiakasuhdeiden ulkopuolelle jäävän osan vaihtuvuus on erittäin suuri. Puolet asiakaskunnasta on vakioasiakkaita ja toinen puoli kiertää eri kuntosaleilla. Vakioasiakkaiden määrä vähenee kesäkuukausina, etenkin heinäkuussa, pahimmillaan puoleen. Nieminen kuvaa jäsenperusteisen asiakaskunnan olleen aikoinaan jopa 80-90 prosenttia, mutta koska yritysasiakkaiden määrä on kasvanut melko voimakkaasti, on osuus pudonnut noin 50%:iin.

Katkoksia esiintyy palvelun tuottamisessa: kahdestatoista kahteen on todella hiljaista ja iltaa kohden tilat ruuhkautuvat. Hyvien vetäjien takia keskustan salin aerobic tunnit ovat välillä aivan täynnä. Puolet aerobicsalin käyttöajasta on Niemisen mukaan valitettavasti tyhjänä ja yrityksen tarkoituksena on käyttää näitä tiloja päivisin esimerkiksi vammaisille ja eläkeläisille.

### 6.5.3 Voimavarat

*Yrityksen ydinsaaminen on ammattitaito.* Yritys pyrkii kouluttamaan henkilökuntaansa mahdollisimman paljon. Edellisenä vuonna yritys uhrasi yli satatuhatta markkaa henkilökunnan kouluttamiseen. Niemisen mukaan Finnbody on koko Suomen ylivoimaisesti eniten henkilökuntaansa kouluttava kuntosaliyksikkö. Koulutukseen panostetaan jatkuvasti lisää ja koko 90-luvun koulutukseen on mennyt joka vuosi vähintään 40 tuhatta markkaa.

#### 6.5.3.1 Fyysiset voimavarat

*Yrityksen tärkeimmät resurssit ovat laitekanta ja tilat.* Kaikki tilat ovat vuokrattuja. *Sijainnin merkitys on keskeinen tekijä.* Esimerkkinä Nieminen mainitsee 400 metrin sijainnin muutoksen lähemmäksi keskustaa, jolloin liikevaihto kaksinkertaistui välittömästi. Nieminen painottaa yrityksen toiminnan kannalta tilojen *toimivuutta ja laitekantaa*. Yritykselle on tärkeää, että *laitteet ovat ajantasalla, ja laitteet tukevat yrityksen liikeideaa*. Laitepuolella on Niemisen mukaan monia eri suuntauksia, ja yritys keskittyy palvelemaan asiakasryhmiään laitekantansa avulla.

Finnbody-käsitettä pyritään tuomaan esille sekä mainonnassa että tuotteissa, jossa on yrityksen tunnus. Alalla ei ole kuitenkaan tyypillistä kilpailla liikemerkin avulla. 15 vuoden aikana paikka on tullut kuitenkin tutuksi monelle asiakkaalle ja Nieminen toteaa, että epävarmassa tilanteessa asiakas voidaan käännäyttää Finnbodyn asiakkaaksi sen tunnettuuden ansiosta.

Palvelunomaksumisaste vaikuttaa toimintaan. 80-luvun lopussa sai rahaa laitteisiin kuka tahansa ja salin pystyi laittamaan pystyyn kuka vain tietämättä liike-elämän vaatimuksista yhtään mitään. Tällöin kilpailu oli kireätä, vaikka kuntosalitoiminnassa olikin meneillään kasvujakso.

Yritys pyrkii huoltotoimenpiteillä sekä uusimalla tiloja että laitekantaa pitämään fyysisiä resursseja yllä. Olennainen osa vuosittaisista kuluista koskee laitekantaa, joiden uusiminen on erittäin kallista. Mikäli maailmalta tulee jokin uusi tapa harjoitella, joudutaan strategian



mukaisesti uusimaan koko kalusto. Toisaalta toiset salit eivät tarvitse mitään uusimista, vaikka viereen tulisi aivan uusilla laitteilla varustettu sali. Laitekannan toimivuus ja tilojen ylläpitäminen on Niemisen mukaan kallista: solarium tai juoksumatto maksavat noin 60 000 mk ja halvimmat laitteet maksavat 2000 markasta ylöspäin. Suomessa on Euroopan parhaimmasta päästä olevat laitteet, ja se tekee alasta erittäin pääomavaltaisen, joka taas osaltaan vaikuttaa palvelupuolen niukkuuteen. Ruotsissa on paljon enemmän panostettu palveluun. Yritys on pyrkinyt tuomaan Suomeen juuri samanlaista palvelun konseptia kuin Ruotsissa, mutta Nieminen toteaa sen olevan vaikeata kulttuurierojen takia.

### 6.5.3.2 Inhimilliset voimavarat

Nieminen sanoo tutustuneensa alaan jo oman urheilu-uransa kautta. Yleisurheilussa liittyy voima keskeisenä osana harjoitteluun. Alussa lähdettiin luomaan konseptia, miten kuntosalipuolella pitää harjoitella. Se tietotaito kerättiin 80-luvun alussa. Tiedon avulla luotiin erilaisia harjoittelutapoja- ja malleja sekä käytiin Yhdysvalloissa hakemassa oppia. Varsinkin kehonrakennuksella oli paljon annettavaa tälle alalle.

Nieminen on käynyt kauppakoulun ja on toiminut kaupan alalla pienestä pitäen. Ennen kuntosalin perustamista hänellä oli kaksi myymälää. Nykyään hän toimii enemmänkin valvonta puolella yrityksessä. Lisäksi yrityksellä on liikuntasaliketjuun liittyen vaatetehdas Eestissä. Niemisen aika kuluu nykyään pääosin hallinnollisten tehtävien parissa. Alalla ei ole varsinaisia luottamustehtäviä, mutta Nieminen oli mukana perustamassa kuntosaliyrittäjien yhdistystä, mutta yhdistys jouduttiin lopettamaan jo 80-luvulla erimielisyyksien takia.

Niemisen mukaan kuntosalialalla ei ole Suomessa ollut montaa yritystä, joka olisi ollut 15 vuottakaan alalla. Tämän takia Niemisellä on *käytännön kokemusta alalta paljon*. Alaan liittyvää koulutusta ei voi Niemisen mukaan antaa mikään muu kuin asioiden käytännön opiskelu. Nieminen hoitaa myös työntekijöiden koulutuksen, ja hänen tarvitsee siitä syystä hakea jatkuvasti lisäkoulutusta. Nieminen pitää omina vahvuusalueinaan ulospäin suuntautuvaisuuttaan, määrätietoisuuttaan ja erittäin voimakasta asiakaskeskeisyyttään.

Henkilökunnan osalta hän painottaa *palveluallttiutta, osaamista ja ammattimaisuutta*. Yhtiössä painotetaan sitä, että harjoittelun tulee olla ennen kaikkea kivaa. Niemisen mukaan vapaa-ajan toiminnassa henkilökunnan hymyn tulee olla herkässä. Kuntosalipuolella henkilökunnan tärkein asia on kyky omaksua uusia asioita, koska yritys kouluttaa erittäin paljon henkilökuntaansa. Kuntosalipuolelle pystytään Niemisen mukaan antamaan sellainen koulutus, jossa voidaan kilpailla ihan kenen alan yrittäjän kanssa tahansa.

Aerobicpuolella tarvitaan henkilökunnalta paljon enemmän *rytmiikkaa, liikkuvuutta ja ohjaamisen osaamista*. Aerobiciin tulee henkilökuntaa kahta kautta: tanssipuolen koulutuksesta ja ohjaajina on myös innostuneita alan harrastajia, joilla on luontaiset kyvyt lajiin. Tärkeää ohjaajilla on esiintymiskyky ja rohkeus mennä joukon eteen vetämään harjoituksia. Monet haluaisivat Finnbodyyn tuntien vetäjiksi, mutta seula on kova. Niemisen mukaan Finnbody on yksi Suomen vaikeimmista paikoista tulla vetämään tunteja, koska asiakaskunta on erittäin osaavaa ja ammattitaitoista, jos tunti on huono asiakkaat kävelevät ulos salista.

Henkilökuntaa käytetään Finnbodyssa uusien tuotteiden innovointiin. Uudet ideat esitetään usein kuntosalin vetäjien toimesta kuukausipalavereissa, jossa ideat tuodaan kaikkien tietoon ja asiasta keskustellaan kaikkien tulosityksiköiden vetäjien kanssa. Joskus asioita esitetään myös suoraan Niemiselle, ja hän vie asioita sitten eteenpäin.

Yritys pitää henkisiä resursseja yllä jatkuvalla koulutuksella. Myös vapaaehtoista toimintaa pyritään järjestämään henkilökunnalle, josta esimerkkinä Nieminen mainitsee koulutusmatkat, jotka toimivat myöskin yrityksen henkilökuntaa yhdistävänä tekijänä. Lisäksi järjestetään illanviettoja. Niemisen mukaan työntekijöillä tulee olla haasteita, jotta hän viitsii tehdä työtään motivoituneesti. Henkilökunnalle tulee Niemisen mukaan luoda sellaisia tilanteita, joissa he tuntevat pätevyyttä onnistuessaan.

### 6.5.3.3 Organisatoriset voimavarat

Nieminen näkee itsensä yrityksen eri yksiköiden yhdistävänä tekijänä. Toimitusjohtajan ominaisuudessa Nieminen valvoo koko yrityksen toimintaa ja toimii koordinaattorina.

Kuntosaleja hoitaa kaksi eri yhtiötä, jotka hoitavat kaiken yrityksen käytännön toiminnan. Lisäksi on erillinen yhtiö, joka hoitaa osan rahoitustoiminnasta. Nieminen on kaikkien yhtiöiden tehtävissä ja saa kaikilta näiltä yhtiöiltä palkkaa. Niemisen tehtäviin kuuluu myös hallinnointia, mutta asioiden koordinoinnin tarve lisääntyy jatkuvasti enemmän.

Niemisen kanssa samalla tasolla toimii myös kaksi muuta toimitusjohtajaa, jotka hoitavat pääasiassa laskennan ja investointisuunnitelmien rahoituksen. Kolmen toimitusjohtajan kesken tehdään suuret taloudelliset päätökset ja tulevaisuutta koskevat lopulliset päätökset. Jokaisella salilla on oma vastuuhenkilönsä, jotka toimivat välittömästi johtajakolmikön alapuolella. Heidän tehtävänä on luoda sama toiminta, jonka johtajisto päättää yrityksen kaikkiin toimipisteisiin. Kuntosalin pitäjä luo omalle salilleen myös tulevaisuuden suunnitelmia ja ehdotuksia, joita käsitellään ensin johtoryhmän kanssa ja sen jälkeen kuukausipalaverissa.



Salin pitäjät käyvät samat keskustelut läpi henkilökunnan kanssa. Itse saleissa luodaan Niemisen mukaan yrityksen toiminnan pohja. Lopulliset päätökset tehdään keskitetysti yleensä vain silloin, kun kyseessä on suuret investoinnit. Palvelukohtaiset ideat tulevat Niemisen mukaan useinmiten juuri kuntosalin henkilökunnan toimesta, koska he ovat asiakkaiden kanssa tiiviisti yhteistyössä. Tieto kulkee kuntosaleilla toimivan henkilökunnan kautta salivastaaville ja sitä kautta toimitusjohtajille. Tarkoituksena on myös, että koko muu organisaatio oppii toistensa toiminnasta. Saman mallin toimivuutta voidaan kokeilla näin ollen myös muilla saleilla.

Johtamistapaa Nieminen pitää varsin demokraattisena ja päivittäinen päätäntävalta pyritään pitämään mahdollisimman lähellä itse kuntosaleja. Ainoastaan suuret investointipäätökset tehdään keskitetysti johtoportaan. Vastuuta itse saleille pyritään kokoajan lisäämään ja tarkoituksena on, että yksiköt toimisivat mahdollisimman oma-aloitteisesti. Toiminnan valvonta tapahtuu budjettivalvonnan kautta, jossa vastuu on kuntosalien vetäjillä. Johtoryhmä valvoo vain kokonaisuutta.

*Niemisen mukaan tarkoituksena on luoda sellainen yrityskulttuuri, jossa yhtiö on paras ohjaus- ja kouluttavayksikkö Suomessa.* Yrityksessä ammattitaito pidetään mahdollisimman korkealla ja palvelukeskeisyyttä painotetaan. Kuntosalikulttuuria pyritään myös tuomaan ohjaamalla asiakkaita salikäyttäytymisessä ja asiakkaita pyritään ohjaamaan sellaisiin tilanteisiin, että he ovat vuorovaikutussuhteessa toistensa kanssa, kun asiakkaat tunnistavat toisensa on salilla kiva käydä. Niemisen mukaan salien toverillinen ilmapiiri näkyy saleilla mm. niin, että asiakas saattaa jutella henkilökunnan kanssa; pitkäänkin myös henkilökohtaisista asioista. Kaiken kaikkiaan Nieminen kuvaa henkilökunnan välisiä suhteita toverillisiksi ja hän uskoo, että myös tämä näkyy toiminnassa. Organisatorisia resursseja pidetään yllä jatkuvalla kuukausittaisella seurannalla. Palaverissa käydään läpi seuraavan kuukauden ja edellisen kuukauden tehtävät. Organisaation palaverit ovat se yritystoimintaa ylläpitävä elementti, jossa julkisesti seurataan tehtyä työtä ja tuloksia.

Nieminen kokee *henkiset resurssit ehdottomasti tärkeimmiksi yrityksessä.* Fyysiset resurssit ovat tietenkin oleellisia toiminnan kannalta, mutta palvelu luodaan juuri henkisiä voimavaroja hyväksi käyttäen. Uuden yksikön toiminnassa fyysiset puitteet ovat aika pitkään tärkeimmässä asemassa ja osaamisen avulla asiakas saadaan kuntosalin vakiokäyttäjäksi.

#### 6.5.4 Kilpailuetu

*Nieminen näkee palveluhenkisyyden ja ammattitaidon yrityksen kilpailuedun kannalta keskeisiksi. Tavoitteellisuus on Niemisen mukaan myös tärkeässä asemassa toiminnassa.* Yrityksessä jatkuvasti seurataan tavoitteita, katsotaan missä jäädään jälkeen muista ja

mietitään miten ero kurotaan kiinni. Toimintatapa on pitkälle muovautunut huippu-urheilun kautta.

Niemisen mukaan yrityksen liikeidea ja resurssit ovat linjassa ja sitä niiden tuleekin olla, mutta hän toteaa kuitenkin, että liikeidea kulkee vielä hieman resurssien edellä. Resurssit eivät ole kaikilta osin riittäneet toteuttamaan sitä liikeideaa, mitä yritys haluaisi toteuttaa. Kilpailuetu muodostuu Niemisen mukaan sekä hyvästä ideasta että hyvästä toteutuksesta. Itse idea on usein käytännössä varsin erilainen itse toteutuksesta. Ideoita on Niemisen mukaan paljon helpompi tuoda asiakkaalle kuin itse toteutusta.

*Oleellisemmat kilpailutekijät alalla ovat sijainti ja fyysiset puitteet.* Ammattitaidolla ja markkinoinnilla on myös merkitystä. Asiakkaat ovat myös alkaneet vaatia palvelua yhä enemmän. Ideat ja resurssit ovat helposti kopioitavissa ja monet entiset työntekijät ovat perustaneet pystyyn kilpailevia saleja. Ulkoiset puitteet on helppo kopioida, mutta perusideaa on vaikeampi luoda, koska se on persoonasta kiinni ja ammattitaidosta.

Finnbodyn kilpailuedun lähde on voimakas panostaminen palvelukulttuuriin. Yritys on keskittynyt siihen, että yrityksen kuntosaleilla voisi käydä mahdollisimman monipuolinen asiakaskunta. Yrityksen panostaminen juuri asiakkaan ohjattuun kuntosaliharjoitteluun mahdollistaa sen, että salille voi tulla myös sellainen henkilö, joka ei ole ennen harrastanut mitään urheilua. Finnbodyssa Matti Niemisen kokemus alalta on keskeisessä asemassa ja hän keskittyy henkilökunnassa palveluhenkisyiden ja ammattitaidon kehittämiseen. Aerobic-puolella keskeisenä kilpailuedun lähteenä on osaavat ja ammattitaitoiset vetäjät, joiden suhteen yrityksellä on kovat kriteerit.

## 6.6 St. Lawrence golf

St. Lawrence on valittu kaksi kertaa viiden parhaan suomalaisen golfkentän joukkoon vuosina 1993 (Tilander 1993, 10) ja 1995 (Tilander 1995, 14). Arvostelussa on painotettu kolmea seikkaa eli kentän suunnittelua (6 pistettä jaossa), parin viime vuoden kuntoa (3 pistettä jaossa) sekä oheispalveluja (max. 2 pistettä) (Tilander 1995, 14). Lassi Tilander kuvaa sitkeästi listalla pysyvää St. Lawrenciä jatkuvasti malliesimerkkinä hyvin tehdystä, pitkästä, mutta kuluttajaystävällisestä kentästä. Tilanderin mukaan kenttä on nimenomaan sen tyyppinen kenttä, jolla aloittelijat pääsevät melkein heti hyvään vauhtiin ja kehittyvät selvästi nopeammin kuin tiukkojen kenttien jäsenet. (Tilander 1993, 10)

St. Lawrence osakeyhtiö on aloittanut toimintansa vuonna 1989 Lohjalla. Kenttä on vuodesta 1996 lähtien 27 reikäinen. Perustamispäätös kentän rakentamisesta tehtiin vuonna 1988, jossa on ollut keskeisesti mukana Lohja Oy (nykyinen Metra Oy). St. Lawrencin



toiminnanjohtaja on Petri Peltoniemi. Kentän on suunnitellut Kosti Kuronen, tunnettu suomalainen golfkenttäarkkitehti, ja Peltosen mukaan sanotaan, että tämä on Kosti Kurosen luomuksista parhaiten onnistunut. Seurassa on jäseniä 750, joista puolet ovat Suurhelsingin alueelta.

Peltoniemi kuvaa toiminnan keskittyvän vapaa-ajan liiketoiminta-alueelle. Lähtökohtana yrityksessä on se, että yritys kilpailee ihmisten vapaa-ajasta ja sen käytöstä sekä seuran jäsenistä. Peltoniemen mielestä golfkenttiä rakennettiin viime vuosikymmenen lopussa liian paljon, koska kysynnälle ei tuntunut löytyvän kattoa. Toimialan tämän hetken tilanteessa on paljon ylikapasiteettia sekä Uudellamaalla että periaatteessa koko maassa. Osa kentistä on Peltoniemen mukaan mennyt konkurssiin ja siirtyneet pankeille ja sitä kautta omaisuudenhoidoyhtiö Arsenalille. Tämän takia alalle on syntynyt epätervettä kilpailua etenkin hintapuolella. Peltoniemi toteaa, että yhtiö on kuitenkin toistaiseksi pärjännyt kilpailussa hyvin. Toiminnan kannalta riittävää jäsenmäärää on Peltoniemen mukaan vaikea määritellä, koska kysymys on hänen mukaansa enemmänkin siitä, mikä on riittävä hoitotaso: huonompikuntoiseen kentän hoitoon riittää vähempikin jäsenmäärä. Kentän hyväkuntoisuuteen vaikuttaa Peltosen mukaan myös se, miten kenttä on alunperin tehty. Kentän rakentaminen on golfkentän suurin investointi ja silloin on oleellista onko kenttä tehty halvalla vai hyvin. Hyvin tehty kenttä on kallis investointi.

St. Lawrencen budjetti on kaikenkaikkiaan noin 2,8 milj markkaa. Peltoniemen mukaan normaali liikevaihto 18-reikäiselle kentälle on 2,6-2,8 miljonaa markkaa, mutta kentän laajennuksen jälkeen liikevaihto on suhteellisen pieni. Henkilöstön määrä vaihtelee vuoden aikana: kesällä on parhaimillaan 20 henkeä töissä. Ympärivuotisia työntekijöitä on seitsemän, joista kolme on kentänhoitajaa, kenttämestari, toimistotyöntekijä ja toimitusjohtaja.

### 6.6.1 Strateginen suunnittelu

Strategisiksi suunnitelmiksi Peltoniemi mainitsee kentän laajennukset ja kentän pitkän tähtäimen hoitosuunnitelmat. Laajennukset mahdollistavat suuremmat pelaajamäärät ja pitkän tähtäimen hoitosuunnitelmat vaikuttavat siihen, että kenttä pysyy jatkuvasti hyvässä kunnossa. Peltoniemen mukaan tätä kautta yhtiön etu ja osakkeen omistajan etu on, että St. Lawrencen loput osakkeet saadaan myytyä. Keskipitkällä tähtäimellä yrityksessä ollaan mietitty, miten kentän laajennuksen yhteydessä saadaan loputkin Metran omistamat osakkeet myytyä.

Peltoniemi mainitsee normaalin suunnittelujakson olevan vuosi eteenpäin. Kilpailut ja muu toiminta hoidetaan yrityksessä omalla organisaatiolla ja periaatteessa seuraavan kesän

ohjelma lyödään Peltoniemen mukaan jo edellisenä syystalvena lukkoon, eikä isoja muutoksia ohjelmaan tule. Vuosittainen suunnitelma luo pitkälti raamit, mitä yritys tekee ja vaikuttaa myös muihin toimintoihin ja palveluihin, mitä yritys tuottaa.

Strategisen suunnittelun Peltoniemi kokee tärkeäksi, koska yritys on hänen mukaansa muuten aikalailla 'ajelehtiva laiva'. Tietyt tavoitteet ja päälinjat tulee hänen mukaansa tietää, muuten toiminnasta tulee epäjohtonmukaista. Päivittäisten päätöksien tulee olla hänen mukaansa linjassa suunnitelmien kanssa.

Peltoniemi ei usko, että suunnittelu tulee yrityksessä kovasti lisääntymään. Alalla on kuitenkin yrityksiä, jotka ovat aika huonossa kunnossa ja niiden tarvitsee miettiä tulevaisuuttaan tarkasti. Yrityksellä on vielä hieman miettimistä, miten Metran osakkeet saadaan myytyä. Sen jälkeen yrityksen suunnitelmat painottuvat yhä enemmän operaatioihin.

Palvelualalla ja etenkin vapaa-ajan palvelualalla paras puoli on se, että asiakkaat tulevat vain ja ainoastaan omasta vapaasta tahdostaan, siksi he ovat yleensä motivoituneita ja rentoja. Vapaa-ajallaan ihmisillä on rento ote asioihin. Ongelmana juuri golfissa on se, että laji vaatii paljon aikaa, ja kaikilla ei ole tähän mahdollisuuksia.

*Palvelun laatu merkitsee tässä yrityksessä kaikkea: se on se miten asiakas kokee palvelun ja jos hän on siihen tyytyväinen, hän tulee paikalle uudestaan.* Palvelu lähtee liikkeelle siitä, kun asiakas tulee toimistoon ja saa hyvää palvelua. Hyvää palvelua on myös se, että kenttä on hoidettu hyvään kuntoon. Mikäli palvelupaketti ei toimi, yritys voi saman tien lopettaa toimintansa.

## 6.6.2 Liikeidea

Liikeidean käsite on Peltoniemelle tuttu, mutta toteaa, että yhtiössä ei ole tarkoin määritelty mitä se tarkoittaa. Liikeidean kantavana ajatuksena yhtiössä hän mainitsee sen, että *yritys tuottaa osakkaille palveluja, jotka lähtevät liikkeelle toiminnasta.* Ehdottomasti tärkeimmäksi palveluksi hän mainitsee *kentän hoidon.* Kentän hyvä kunto on hänen mukaansa ensiarvoisen tärkeätä, koska se on toiminnan kannalta keskeisessä asemassa. Kentän kunto auttaa asiakkaita nauttimaan pelistä enemmän ja luo näin ollen positiivisia kokemuksia.

Peltoniemen mukaan liikeidea ei ole yhtiössä vuosien varrella muuttunut. Yhtiöllä on aina ollut tavoitteena, että kenttä on hyvässä kunnossa. Toiminnan painopisteen muutoksia on Peltoniemen mukaan tullut varsinkin toiminnan alkuajoista, jolloin keskityttiin enemmän osakkeiden myyntiin ja kentän hoitamiseen. Hän sanoo pyrkivänsä tuomaan enemmän palvelua ja nimenomaan henkilökohtaista palvelua yritykseen. Palveluun tullaan myös



tulevaisuudessa panostamaan yhä enemmän. Mielekkääseen golftoimintaan tullaan kiinnittämään huomiota. Tähän avaa mahdollisuuden mm. uusi 9-reikäinen kenttä ja kun käytössä on 27 reikää, yrityksellä on mahdollisuus muuttaa ja parantaa palvelukonseptiaan.

Yrityksen tulevaisuuden suunnitelmiin vaikuttaa Peltoniemen mukaan sekä hänen omat näkemyksensä, että asiakkaiden toivomukset ja kilpailijoiden toimenpiteet. Asiakaspalaute on yhtiössä keskeinen. Peltoniemi teetti juuri edellisenä kesänä kyselyn, jonka tarkoituksena on juuri palvelukonseptin parantaminen.

### 6.6.2.1 Palvelutarjous asiakkaille

Yrityksen ydinpalvelu on Peltosen mukaan ehdottomasti golfkenttä. Hän mainitsee, että yrityksellä on paljon pelaajia, jotka eivät tahdo liittyä mihinkään toimintaan mukaan. Tällaiset asiakkaat haluavat vain pelata, ja siksi *kentän kunto on yrityksessä keskeisessä asemassa*. Lisäksi ydinpalveluun kuuluu Peltosen mukaan myös cadymaster, joka jakaa pelivuorot sekä toimistopalvelut, joita kaikki klubin asiakkaat käyttävät. Nämä palvelut ovat yhteisiä kaikille asiakkaille huolimatta siitä, onko asiakas mukana erilaisissa klubiaktiiviteeteissa.

Liitännäispalveluina Peltoniemi pitää eri harrastajaryhmiä. Klubissa on omat toimikunnat junioreille, naisille, senioreille ja lisäksi ainutlaatuisena Suomessa miestoimikunta. Lisäksi golfklubilla on toimikuntia, jotka hoitavat rutiineja ja yleistä viihtyvyyttä: klubitoimikunta järjestää erilaisia tapahtumia ja juhlia, kenttätöimikunta vastaa kenttää koskevista asioista ja tasoitustoimikunta vastaa ihmisten tasoituksista. Myös saunat, pyyhkeet ja golfkäräyt voidaan Peltoniemen mukaan ymmärtää liitännäispalveluiksi.

Tuki- ja rahoittavaksi toiminnaksi Peltoniemi näkee ravintolan ja välinemyymälän, joissa on omat yrittäjät. Seuraavaksi kesäksi tulee vielä hierontapalvelut pelaajien käyttöön sekä viinitupa, joka on myös uusi palvelumuoto kentällä. Näitä palvelumuotoja ei voi kuitenkaan pitää Peltoniemen mukaan merkittävinä rahoituslähteinä yrityksen kannalta, mutta ne lisäävät klubin asiakkaiden palvelunastetta. Yrityksen päätulolähde on vastikkeet, jotka tulee yritykselle automaattisesti. Lisäksi yritys saa lisämyyntiä harjoittelukentän pelipolettien myynnistä sekä vieraspelaajien pelimaksuista.

### 6.6.2.2 Asiakaskunnan segmentointi

Varsinaisesti palveluja ei ole Peltoniemen mukaan segmentoitu asiakkaiden mukaan. Yhtiöllä on henkilö-, perhe- ja yritysosakkeita, mutta kenttä on kaikille pelaajille sama. Lähtöpaikat ovat vain eripaikoissa huomioon ottaen pelaajan iän ja sukupuolen. Yhtiöille on kuitenkin on tarjottu mm. mahdollisuus kilpailujen järjestämiseen, johon on liitetty tulostuspalvelu, ravintolapalvelut ja muita palveluja. Tätä toimintaa ei olla kuitenkaan Peltosen mukaan pyritty lisäämään. Sen sijaan junioritoimintaa pyritään hänen mukaan lisäämään mm. sillä, että juniorit maksavat vain puolet kauden pelimaksuista.

### 6.6.2.3 Toimintatapa palvelun realisoimiseksi

*Toiminnan onnistumisen kannalta Peltoniemi näkee sen, että yrityksen kentänhoitajat ovat ympärivuotisia ja he ovat olleet mukana toiminnassa kentän perustamisesta lähtien eli 6 vuotta. Kentänhoitajat tietävät tarkalleen, mitä kentälle pitää tehdä. Osaaminen kentänhoitajilla on huippuluokkaa, ja he tekevät ratkaisut kentän hoidon suhteen monen vuoden kokemuksella ja näkemyksellä. Palvelutuotteen kunnossapito on Peltoniemen mukaan kohdallaan. Itse hän vaikuttaa kenttämestarin kanssa kentän kuntoon niin, että he käyvät kuukauden välein kentän läpi ja tekevät suunnitelmat, mitä kentälle tarvitsee tehdä. Sen jälkeen vastuu on täysin kenttämestarin harteilla.*

Työvaltaisuuden määrä on yrityksessä suuri. Liikevaihdosta palkkakulut on melkein puolet, ja jos vertaa yritystä esimerkiksi ravintola-alaan (henkilöstökustannukset ovat noin 30%), niin tässä toiminnassa kustannukset ovat aika reilusti yli ravintola-alan, eli kyseessä on varsin työvoimavaltainen ala.

*Yrityksen ja asiakkaan välinen suhde on jatkuva. Tähän vaikuttaa Peltoniemen mukaan yrityksen osakkuusperusteinen jäsenyys. Satunnaisia asiakkaita on noin 10 %:ia. Katkoksia esiintyy palvelun tuottamisessa sesonkiaikana. Kentän ylikuormituksen aikana on miltei mahdoton järjestää ylimääräisiä peliaikoja, siksi kenttää myös laajennettiin. Kentän laajennuksella on saatu kaksi aloituspaikkaa ja sesonkina saadaan näin ollen yhä enemmän pelaajia kentälle. Aikoinaan pyrittiin vaikuttamaan kentän käyttöaikojen varauksiin mm. niin, että rajoitettiin vieraspelaajien peliaikoja tai annettiin heille mahdollisuus pelata halvemmalla johonkin tiettyyn aikaan, mutta kesänä 1996 kokeillaan peliä ilman aikarajoitteita. Tämä on mahdollista juuri kenttälajennuksen ansioista.*



### 6.6.3 Voimavarat

Peltoniemi kuvaa yrityksen *ydinosaamisen muodostuvan asiantuntijoista*, jotka tietävät mitä pitää tehdä. Toimitusjohtajan tehtävä on Peltoniemen mukaan tietää kaikesta jotain ja olla joissain asioissa muita tietävämpi. Voimavarojen kehittämiseen yritys on panostanut aloittamalla kurssit henkilökunnan palveluhenkisyyden lisäämiseksi. Yritys aikoo kiinnittää huomiota myös jatkossa palvelualltiuden kehittämiseen. Lisäksi kentänhoitajat käyvät kurseja sen mukaan, miten niitä järjestetään. Kentänhoitajilla on kuitenkin vankka ammattitaito ja kokemus alaltaan, joten koulutus on enemmänkin täydentävää opiskelua.

#### 6.6.3.1 Fyysiset voimavarat

*Fyysisistä resursseista kentän merkitys on Peltoniemen mukaan keskeinen.* Kentän sijainti on myös erittäin tärkeä tekijä. Sijainnin suhteen Peltoniemi toteaa, että mikäli kenttä olisi Kehä kolmosen varrella ei Metralla olisi enää myytävää. Kentän etäisyys pääkaupunkiseudusta vaikuttaa kentän jäsenmäärään. Puolethan kentän asiakkaista ovat pääkaupunkiseudulta ja 55 km matka Helsingistä rajoittaa jossain määrin asiakkaiden tuloa kentälle. Lohjan talousaluetta Peltoniemi pitää itsessään niin pienenä, että kysyntää täytyy saada aikaiseksi myös pääkaupunkiseudulta. Monilla Helsingistä tulevista asiakkaista on kesämökki näillä seuduilla ja näin ollen matkat loma-aikana eivät muodostu kovin merkittäviksi.

Yrityksen toimistossa on yhtiölle räätälöity tietokoneohjelma, joka pitää ajantasalla jäsenrekisterin, tasoitusseurannan ja kilpailujen tulostuspalvelun. Peltoniemi pitää tietokonejärjestelmiä oleellisina tekijöinä hoidettaessa yhtiön toimintoja. Myös kenttämestarilla on omat ohjelmat, joilla hän pystyy säätelemään kentän vedentarvetta.

*St. Lawrence on myös tuotemerkkinä vahva.* Peltoniemen mukaan ihmiset pitävät kenttää hyvin suunniteltuna ja hyvä kuntoisena kenttänä. Hän uskoo, että ihmisillä on kaiken kaikkiaan positiivinen kuva kentästä. Kentän imagoa hän pitää hyvänä, mutta jatkaa ainoan ongelman olevan etäisyyden Helsingistä.

80-luvun lopulla golfin lisääntyneet harrastajamäärät vaikuttivat alkujaan myös kentän rakentamiseen. Golfissa on viimeiset neljä vuotta olleet kuitenkin melko tasaista kasvua. Peltomäki onki sitä mieltä, ettei kiinnostus golfia kohtaan ole kadonnut mihinkään vaan ainoa ongelma on ollut se, ettei ihmisille tahdo jäädä rahaa ylimääräiseen toimintaan. Taloudellista nousua ei vain näytä tulevan, vaikka siitä paljon puhutaankin. Peltoniemi uskoo, että kasvulle on vielä hyvät edellytykset ja mikään mahdottomuus ei ole sadantuhannen

uuden golfin pelaajan lisäys. Tällä hetkellä toiminnan lisäys on kiinni rahasta ja ihmisten vapaa-ajasta.

*Fyysisten resurssien ylläpidossa kentän hoito on ehdottomasti tärkein tekijä. Siihen kuluu myös ehdottomasti eniten rahaa. Lisäksi rakennukset vaativat jatkuvaa kunnostusta. Kunnostustoimet tapahtuvat suurimmaksi osaksi oman henkilökunnan toimesta.*

### 6.6.3.2 Inhimilliset voimavarat

Myös henkiset resurssit ovat oleellisia toiminnan kannalta. Peltoniemi kuvaa golfkenttätoimialalla johtajaa asiantuntijaorganisaation johtajaksi, jonka on tiedettävä kaikesta jotain ja kannustettava näitä yhtiön asiantuntijoita tekemään parhaansa ja auttaa heitä ideoimaan uusia asioita ja tekemään asioita vielä paremmin. Hänen mielestään johtajan tulee olla innostaja eikä niskaan puhaltaja. Henkilökunnalle tulee antaa mahdollisimman hyvät mahdollisuudet hoitaa asioita oma-aloitteisesti.

Peltoniemi toimi ennen nykyistä työtään Katin Kullan golfkentällä toimitusjohtajana neljä vuotta vastaavissa tehtävissä. Hän on itse aloittanut pelin vuonna 1979. Hän on valmistunut Jyväskylän liikuntatieteellisestä korkeakoulusta lukien pääaineenaan halliyhtiöiden toimintaa. Vapaa-ajan johtaminen on siis hänelle tuttua. Luottamustehtäviä hänellä on monia. Hän on golfliiton kenttätoimikunnassa, nuorten maajoukkuevalmentajana ja PGA:n, Suomen golfopettajien yhdistyksen, hallituksen jäsen. Johtajan merkitys on Peltoniemen mukaan tärkeä varsinkin, jos johtaja tietää paljon ja pystyy vielä tietoa jakamaan eteenpäin. Hän pitää omina vahvuuksinaan kykyä innostaa ja kannustaa ihmisiä toimimaan yhä paremmin ja edesauttaa työntekijöitä palvelemaan asiakkaita entistä paremmin.

Henkiökuntaa on kentän parissa kesällä noin 15 henkilöä ja 4 on toimistossa töissä. Henkilökunnan ominaisuuksista Peltoniemi painottaa avoimuutta ja ulospäin suuntautuneisuutta. Asiakas tulee pitää hänen mukaansa aina ykkösenä. Parasta motivointia on spontaani palaute, jota Peltoniemi pyrkii välittämään heti eteenpäin. Hyvät suoritukset huomioidaan myös erilaisilla kannustimilla, kuten lounailla, tavaroilla, jne.

Kenttämestari on toiminnan kannalta keskeinen tekijä. Kenttämestarilla on 14 vuoden kokemus alalta ja muut kentän hoitajat ovat käyneet seminaarityyppisen koulutuksen. Kenttämestari on tuotteen kunnossapidon kannalta ihan keskeisessä asemassa. Hän vastaa siitä, että kenttä on kunnossa. Yleislinjaukset vain katsotaan kenttämestarin kanssa. *Kenttämestari on hänen mukaansa yksi Suomen parhaista.* Ideoita, jotka ovat lähteneet liikkeelle henkilökunnasta on mm. ensi kesänä avattava viinikellari. Henkilökunnan esiin tuomat ideat pyritään hyödyntämään.



Henkisten resurssien ylläpidossa ja kehittämisessä on yrityksessä aloitettu koulutusohjelmat, joita Peltoniemi itse ohjaa. Hän pyrkii räätälöimään palvelualan näkemyksiä St.Lawrensin kenttään sopiviksi. Tähän kuuluu ennen kaikkea palvelun ja erityisesti asiakaspalvelun kehittäminen.

### 6.6.3.3 Organisatoriset voimavarat

Golfkentällä on Peltoniemen mukaan kolme keskeistä henkilöä, jotka vastaavat kentän toiminnasta: toimitusjohtaja, kenttämestari ja golfin opettaja. Toimitusjohtaja vastaa siitä, että toiminta hoituu kaikilta osin hyvin. Toimitusjohtaja toimii myös eräänlaisena seurustelu-upseerina. Kenttämestari vastaa itse tuotteen kunnossapidosta ja valmentaja pitää huolen siitä, että asiakkaiden pelitaito on sellainen, että ihmiset saavat mahdollisimman paljon lajista irti. Valmentaja vastaa myös juniorivalmennuksesta ja muista valmennuksista. Tärkeä elin on myös osakeyhtiön hallitus, joka luo suuntaviivat toiminnalle. Toimitusjohtajan esitykset ovat kuitenkin keskeisessä asemassa toimintaa suunniteltaessa ja hallitus ei Peltoniemen mukaan hirveästi toimintaa ohjaile ja hänen mukaansa hallituksen aktiivisempaa roolia voisi jopa harkita.

Johtamistapa on yrityksessä ihmislähtöinen ja Peltoniemi koittaa saada ihmiset tekemään parastaan palvelun aikaansaamiseksi. Yhteishengen parantamiseksi ollaan myös aloitettu palvelun kehittämisen koulutus, jolloin saadaan henkilökunta toimimaan myös paremmin samassa linjassa. Valvonta tapahtuu hyvin pitkälle asiakkaiden toimesta, jotka ilmoittavat, jos joku asia ei ole kohdallaan. Suunnittelua on alettu hoitamaan myös pidemmällä aikavälillä (2-3 vuotta), jotta saadaan näkemys siitä mitä halutaan olla vähän myöhemmin. Yrityskulttuuria kuvastaa Peltoniemen mukaan ehkä enemmänkin kentän pelaajat: miten he toimivat kentällä ja miten he seuraavat etikettiä (golfin sääntöjä). Yrityskulttuurin asiakkaiden keskuuteen on pitkälti luonut Peltoniemen edeltäjä Jalo Grönlund. Klubin toiminta ja henki muodostuu siis enemmänkin asiakkaiden käyttäytymisestä ja olemuksesta.

*Kolmesta resurssiluokituksesta Peltoniemi mainitsee tärkeimmäksi fyysiset resurssit eli kentän. Kentän pitäminen erinomaisessa kunnossa vaatii kuitenkin juuri henkilökunnan avuja ja toimivaa organisaatiota. Varsinkin liitännäispalvelut muodostuvat pitkälti henkisistä resursseista. Fyysiset resurssit ovat yrityksen kannalta tärkeimmät ja ne vaativat jatkuvaa huoltoa kenttähenkilökunnalta.*

#### 6.6.4 Kilpailuetu

Kilpailuedun lähteeksi yritys näkee sen, että *kenttä on ollut vuosikaudet hyvässä kunnossa, ja siitä on sana kiertänyt pelaajalta toiselle*. Peltoniemen mukaan parempaa markkinointia ei voi kentälle saada kuin ihmisten tyytyväisyys. Toinen hyvin keskeinen tekijä on, että kenttä on alkujaan hyvin suunniteltu: se antaa haastetta niin huonolle kuin hyvällekin pelaajalle, myös kentän yleisilme on kunnossa. Peltoniemi pitää kenttää *kaikin puolin onnistuneena*. Kenttä ottaa huomioon myös ympäristön. St.Lawrenceä arvostetaan Peltoniemen mukaan siksi, että kenttä on *hyvässä kunnossa ja se on hyvin suunniteltu*. Tähän on aina yrityksessä pyrittykin.

Peltoniemen mukaan kilpailuetu muodostuu siitä, että on hyvä idea ja se toteutetaan vähintäänkin kohtuullisesti. Tärkeimmiksi kilpailutekijöiksi golfkenttätöiminnassa *Peltoniemi mainitsee kentän kunnan, yleisilmeen ja sijainnin*. Peltoniemen mukaan tärkeintä resurssia eli kenttää on vaikea kopioida. Kenttä on aina uniikki eikä ole näin ollen kopioitavissa, mutta kaikki muu klubin ympärillä, kuten palveluhenkisyys on kopioitavissa. Hänen mukaansa olisi tyhmää jättää käyttämättä ratkaisuja, jotka toimivat myös muilla klubeilla.

St.Lawrence menestyksellä toiminta perustuu hyvin suunniteltuun kenttään, jonka hoitaminen on yrityksessä keskeisessä asemassa. Golfkentän hoitamisessa on tärkeää ympärivuotiset kentänhoitajat, jotka tuntevat kentän hyvin ja pystyvät jatkuvilla korjaustoimenpiteillä pitämään kentän erinomaisessa kunnossa. Se, että kenttä on ollut vuosikaudet hyvässä kunnossa ja se on alkujaan hyvin suunniteltu, on yrityksessä keskeisessä asemassa kilpailuedun kannalta.

#### 6.7 Esport Center

*Esport Center on Suomen suurin yksityinen liikuntahalli*, joka toimii Espoon Tapiolassa. Yhtiöllä on mm. 24 tenniskenttää, 23 sulkapallokenttää, 10 squashkenttää, kuntosali, jumppasali ja golfsimulaattori. Yhtiöllä on käytössä 20000 neliötä tilaa eri urheilulajeille tenniksestä salibandiin. Yritys vuokraa hallivuoroja ja järjestää yhtiön tiloissa liikuntaan liittyvää toimintaa kuten aerobicia ja ohjattua tennisopetusta. Yritystoiminta aloitettiin vuonna 1981 lokakuussa ja yhtiötä on laajennettu kolme kertaa. Vuonna 1983 rakennettiin jumppa- ja kuntosali sekä fysikaalinen hoitolaitos. Myöhemmin hankittiin myös kuplahalli ja mittavin laajennus tehtiin vuonna 1989, jolloin hallin tilat kaksinkertaistuivat. Yhtiön toimitusjohtajana toimii Lasse Durchman.



Yritys toimii Durchmanin mukaan palvelualalla, tarkemmin vapaa-ajan palvelualalla, ja tuottaa erityisesti liikuntapalveluja asiakkailleen. Durchmanin mukaan yritys kilpailee erityisesti ihmisten vapaa-ajan käytöstä. Yhtiön liikevaihto on 10 miljoonaa markkaa. Yhtiöllä on 18 kokopäivätoimista työntekijää ja noin 30 tuntiopettajaa. Toimistotehtävissä työskentelee kolme henkilöä, ajanvarauksessa ja vastaanotossa on viisi henkilöä, lisäksi yhtiön palveluksessa on muutama ylimääräinen työntekijä, jotka paikkaavat lähinnä vakituisia työntekijöitä. Yhtiöllä on myös omat tennisopettajat ja kaksi kunto-ohjaajaa. Kaikki yhtiön tilat ovat yrityksen omassa käytössä. Myös kaikki toiminnot tulevat talon sisältä.

### 6.7.1 Strateginen suunnittelu

Durchman sanoo yrityksen hyvin pitkälle suunnittelevan toimintaansa. Tällaisia asioita ovat Durchmanin mukaan se, mitä yritys tekee seuraavana vuonna ja mitä tuoteuutuuksia yritys tarjoaa asiakkailleen. Varsinkin laajennusten yhteydessä suunnitellaan tarkoin minkälaista toimintaa uusissa tiloissa on tarkoitus harjoittaa. Uutuuksia urheilupuolelle ja ideoita suunnitteluun haetaan myös maailmalta. Durchmanin mukaan yrityksen tulee olla jatkuvasti 'ajan hermoilla', ja sen tulee jatkuvasti tietää missä mennään. Mikäli uutuuksia on tulossa, tulee yrityksen olla Durchmanin mukaan ensimmäisenä mukana.

Normaali suunnitteluajakäanne yrityksessä on vuosi. Ohjelmat suunnitellaan aina vuodeksi eteenpäin, ja Esport Centerissä tämä tapahtuu aina keväällä. Uutuuksia pyritään suunnittelussa aina tuomaan esille, koska muoti vaikuttaa myös liikuntalajien suosioon. Durchmanin mukaan strategia toimii raamina operatiiviselle toiminnalle, mutta hän painottaa, että aina pitää pystyä muuttumaan tarpeen vaatiessa: mikäli tulee esille hyvä idea, yritys pyrkii muuntamaan sen nopeasti toimivaksi palveluksi. Yritys ei toimi vuodesta toiseen samalla tyylillä. *Durchman painottaa joustavuutta ja monipuolisuutta yhtiön tiloja koskevissa ratkaisuisissa.* Yrityksen tulee olla jatkuvasti liikkeellä ja avoimena uusille ideoille. Myös tilat on suunniteltu niin, että ne pystytään joustavasti muuntamaan kokonaan muuhun käyttöön.

Durchman painottaa suunnittelun tärkeyttä. Etukäteen yrityksessä tehdään selväksi tietyt asiat ja runko, jota pyritään myös noudattamaan. Durchmanin mielestä yrityksen tulee kuitenkin säilyttää joustavuus. Joustavuuden säilyttämisen takia suunnitelmiin saattaa tulla muutoksia keskenkin kautta, mutta tämä asia on otettava huomioon jo suunnitelmia tehtäessä. Myös huonoihin ratkaisuihin yrityksen tulee puuttua tarpeen vaatiessa heti. Durchmanin mielestä suunnitelmallisuus on näin ollen erittäin tärkeässä asemassa yhtiössä. Durchmanin mukaan suunnittelu tulee pysymään samalla tasolla kuin ennenkin. Hän ei usko, että alalle tulee mitään suuria muutoksia, jotka vaikuttaisivat suunnittelun lisääntymiseen.

Durchmanin mielestä haittana palvelualalla on korotettu arvonlisävero, joka suurten työvoimakustannusten lisäksi pitää palvelualan yritystä tiukoilla. Palvelun laatu merkitsee yritykselle paljon. Ensinnäkin se merkitsee yrityksessä sitä, että pyritään pitämään *palvelun taso erittäin korkealla*. Palvelun laatu on myös sitä, että *henkilökunta on ystävällistä ja asiakaspalvelu toimii*. Ennen kaikkea halliyhtiössä tilojen on oltava asianmukaiset, siistit ja kaiken on oltava erinomaisessa kunnossa.

## 6.7.2 Liikeidea

Durchmanille liikeidean käsite on tuttu. Hän toteaa Esport Centerin aikoinaan syntyneen sisätenniskenttatarpeeseen. Aikoinaan oli pula suorituspaikoista nimenomaan tenniksessä. Alkujaan hallilla oli erittäin selkeä konsepti, koska tennishalleja oli tuskin lainkaan. Nykyään tilanne on eri, koska ajan vaatimukset ovat muuttuneet. Hallin ideana on olla mahdollisimman *muuntelukelpoinen*. Durchman mainitsee, että mm.16 sulkapallokenttää on rakennettu niin, että ne voidaan muuntaa johonkin muuhun toimintaan tarpeen vaatiessa. Nykypäivän ideaan kuuluu myös se, ettei keskitytä vain yhteen lajiin vaan ollaan *monipuolisia*. Halli on rakennettu sillä periaatteella, että kaikille löytyy toimintaa. Paikka on Durchmanin mukaan ideaali koko perheen harrastamiseen.

Liikeidea on Durchmanin mukaan muuttunut paljon vuosien varrella. Kun toiminta aloitettiin, oli suuri pula tenniksen, squashin ja sulkapallon pelipaikoista ja halli rakennettiin juuri tätä tarvetta varten. Ajan oloon yritys on muuttunut trendien mukana ja Durchman kokee tärkeäksi, että hallia voidaan muuttaa sen mukaan, mikä laji on muodissa.

Durchmanin mukaan yritys *pyrkii olemaan edelläkävijä liikuntapalvelujen tuottajana*. Yritys hakee näkemyksiä ja trendejä ulkomailta ennen kuin ne tulevat Suomeen. Olemassa oleva asiakaskunta on kuitenkin tärkeä ja yritys pyrkii ottamaan heidänkin näkemykset huomioon ennen kuin uusia asioita suunnitellaan.

### 6.7.2.1 Palvelutarjous asiakkaille

Esport Centerin ydinpalvelu muodostuu hallitilojen vuokrauksesta. Yrityksellä on 17 sisätennis- ja 7 ulkokenttää, 10 squashkenttää, 23 sulkapallokenttää ja salibandy-kenttä. Lisäksi tiloista löytyy golfsimulaattori ja jumppasali, jossa toimivat halliyhtiön omat ohjaajat, sekä fysikaalinen hoitolaitos että kuntosali, josta löytyy myös kuntotestiasema. Yritys järjestää myös opetusta tenniksessä, sulkapallossa ja squashissa. Yrityksellä on oma tenniskoulu ja myös kuntosaliin saa henkilökohtaista valmennusta. Niin sanottua Personal-



trainingiä (henkilökohtaista valmennusta) on Durchmanin mukaan kokeiltu, mutta se ei ole hänen mukaansa vielä saavuttanut suurta suosiota, koska se on melko kallista. Myös lapsille on suunnitteilla ohjelmaa ensi syksystä lähtien.

Liitännäispalveluiksi Durchman mainitsee Esport Cupin, joka on mailapeleissä toimiva kilpasarjasysteemi. Sarja toimii Durchmanin mukaan hyvin ja parhaimmillaan sarjoissa pelaa jopa 300 pelaajaa. Sarjasysteemillä saadaan mailapelitunteja parempaan käyttöön ja ihmiset saavat itselleen pelikavereita. Liitännäispalveluiksi Durchman mainitsee myös lastenhoidon ja askartelukerhon lapsille, joita hoitaa kaksi lastentarhan opettajaa. Näin ollen lapset voi jättää hoitoon, sillä aikaa kuin vanhemmat harrastavat. Yhdestä squash-kentästä on tarkoitus tehdä pallomeri. Rahoittavana palveluna Durchman mainitsee tilaus-saunan, neuvottelukabinetit, solariumit, kahvilan, urheiluvälinemyymälän sekä välinehuollon.

Ydinpalveluiden lisäksi yritys pyrkii jatkuvasti pitämään erilaisia tapahtumia. Durchman kuvaa esimerkkinä Niken kanssa järjestettyä isoa tapahtumaa liikunnan ohjaajille, jossa oli Yhdysvalloista, Ruotsista ja Saksasta opettajia näyttämässä miten maailmalla jumpataan. Se oli Durchmanin mukaan iso tapahtuma, johon osallistui yli kaksi ja puolisataa jumpparia. Ohjelmaan oli liitetty myös oheispalvelua. Durchman mainitsee myös opiskelijatapahtuman, jossa opiskelijoille oli järjestetty ilmainen kuljetus Helsingistä sekä mahdollisuus muodollista korvausta vastaan pelata yhtiön kentillä. Hallissa järjestetään myös erilaisia kansallisia turnauksia. *Tapahtumat Durchman kokee hyvin tärkeiksi*, koska niiden avulla Esport Center saa houkuteltua tiloihin ihmisiä, jotka eivät muuten ole yrityksen asiakkaita. Tällaista toimintaa tukee myös keväisin järjestettävä 'avoimien ovien päivät', joka kestää neljä tuntia ja asiakkaat saavat harrastaa, mitä lajia haluavat ja tutustuvat näin yhtiön palveluihin. Puolentoista kuukauden välein järjestetään myös jumpissa ja kuntosalissa 'sporttipäivät', jossa asiakkaat kilpailevat toisiaan vastaan. Durchmanin mukaan yritys pyrkii kokoajan suunnittelemaan toimintaa ja isoilla tapahtumilla on yritykselle myös julkisuusarvoa. Esimerkkinä Durchman mainitsee Jyrki-nuoriso-ohjelman tulevan kuvaamaan opiskelijatapahtumaa.

### 6.7.2.2 Asiakaskunnan segmentointi

Halliyhtiön tarkoituksena on saada tilojen käyttöaste mahdollisimman korkeaksi ja näin ollen yhtiö ei pyri segmentoimaan tilojaan kenellekään erityisryhmälle. Tilat ovat kaikille asiakkaille käytössä. Päivisin opiskelijat pääsevät kuitenkin puoleen hintaan pelaamaan. Yrityksiä on lähestytty juuri kuntotestiasemalla, jonka tarkoituksena on testata henkilökunnan kunto, ja saadut tulokset lähetetään yritykselle. Yritysten henkilökunnalle tehdään

kuntoohjelmat aina puoleksi vuodeksi eteenpäin ja seurataan kunnon kehittymistä. Lastenhoidon järjestämisen tarkoituksena on saada perheet laajemmin hallin käyttäjiksi.

### 6.7.2.3 Toimintatapa palvelun realisoimiseksi

Durchmanin mukaan toiminnan kannalta on oleellista, että *tilat ovat aina kunnossa ja asianmukaiset*. Työvaltaisuuden astetta yrityksessä Durchman kuvaa korkeaksi. Palkkakulut ovat yrityksen suurin kuluerä. Asiakasuhdetta Durchman kuvaa hyvin kiinteäksi, koska yhtiöllä on paljon vakiopelivuoroja. Hänen mukaansa ihmiset, jotka harrastavat liikuntaa käyvät yleensä samassa paikassa. Mikäli ihmiset vaihtavat hallia huonon palvelun takia on kyseessä Durchmanin mukaan yleensä isot epäkohdat. Mailapeleissä vakiovuorolaisia on suurin osa asiakkaista, ja kuntosalillakin käyvät samat ihmiset vuodesta toiseen.

Kysyntä keskittyy Durchmanin mukaan voimakkaasti maanantaista torstaihin. Silloin ovat kaikki suorituspaikat täynnä. Päivällä löytyy hänen mukaansa tilaa, mutta monille ei ole pelaaminen mahdollista muulloin kuin illalla. Durchmanin mukaan tämä on urheiluhallialalla ongelma - yrityksellä on isot tilat käytössä ja kysyntä keskittyy aikaan 16.30 -22. Käyttöaste hallissa on kuitenkin lamavuosien jälkeen parantunut ja hallin käyttöaste on noussut jo varsin hyvälle tasolle.

### 6.7.3 Voimavarat

Yrityksen *ydinosaaminen perustuu Durchmanin mukaan hyvään henkilökuntaan*. Hän mainitsee jumpassa olevan varmaankin parhaat ohjaajat alalla. *Keskeisessä asemassa on Durchmanin mukaan myös yhtiön tilat, jotka luovat edellytykset toiminnalle*. Yritys pyrkii myös panostamaan henkilökunnan koulutukseen ja mainitsee, että yhtiöllä on juuri parhaillaan menossa koulutustilaisuus seuraavaa syksyä varten. Myös henkilöstöhaastatteluja tehdään kevään aikana ja seurataan, miten henkilöstö viihtyy työssään.

#### 6.7.3.1 Fyysiset voimavarat

Durchmanin mukaan hallitila ei paljoakaan muutu. Hallissa pitää Durchmanin mukaan olla hyvä alusta, valaistus ja viivat. Kuntosalissa on tärkeätä, että se kokoajan uudistuu. Kuntosalille tehdään kokoajan pieniä hankintoja. Tosin viime kesänä kuntosaliin ja jumppasaliin tehtiin suurempi kunnostus. Tiloihin laitettiin kaikki uudet pinnat ja jumppasalia suuren-



nettiin. Yhtiöllä oli ennen kaksi jumppasalia, mutta nyt toinen sali poistettiin ja kuntosali saatiin näin ollen suuremmaksi.

Durchmanin mukaan hallin sijainti on aivan keskeinen. Yksi tärkeä asia yhtiölle on, että parkkipaikan saa aina heti. Helsingin ja Tapiolan keskustoissa on välillä todella vaikea saada autoa. Toisaalta Durchmanin mukaan Esport Center on ihmisten mielissä ongelmallinen, koska ihmiset Helsingissä mieltävät hallin sijaitsevan tosi pitkällä, vaikkei Helsingin keskustasta kestä ajaa kuin 10-12 minuuttia. Sijainnin yritys on kokenut välillä ongelmalliseksi, koska ihmisten käsityksiä on välillä vaikea muuttaa. Toisaalta yhtiö pystyy palvelemaan hyvin espoolaisia.

Yhtiön kaikki laskutus hoidetaan tietokoneilla. Yhtiöllä on räätälöidyt tietokoneohjelmat, jotka pyörittävät eri kustannuspaikkoja. Kuitenkaan päivittäisiä tuntivaroituksia ei ole vielä uskallettu laittaa tietokoneelle. *Tietokoneen mukana oloa yritystoiminnassa kehitetään kuitenkin jatkuvasti*, koska satojen päivittäisten peli- ja jumppavuorojen ylläpito on muuten aikaa vievää toimintaa. Lisäksi tietokoneen avulla voidaan pitää asiakasrekisteriä.

Yhtiön nimi on matkanvarrella muuttunut. Alkujaan se oli tenniskeskeinen (Tennistapiola), mutta kun hallin viereen rakennettiin toinen tennishalli, Tennispuisto, muutettiin nimi vuonna 1989 laajennuksen yhteydessä Esport Centeriksi. Durchmanista tuntuu, että ihmiset ovat omaksuneet uuden nimen hyvin ja nykyisellä hallilla on oma paikkansa muiden hallien joukossa. Yhtiön nimen muutos on Durchmanin mukaan kuitenkin hidas prosessi, ja hänen mukaansa kestää aikansa ennen kuin ihmiset tajuavat, mistä on todella kysymys. Durchman uskoo kuitenkin, että suuri yleisö tietää millainen halli Esport Center nykyään on.

*Palvelun omaksumisaste on halliyhtiössä keskeinen ja erittäin tärkeä.* Esport Center oli ensimmäisiä halleja, jotka muuttivat tilojaan esimerkiksi sulkapallon kasvaneen kysynnän takia. Yhtiön *kantavana ajatuksena* on Durchmanin mukaan juuri *muunneltavuus*. Tärkeätä on seurata kulutustottumuksia, ja reagoida niihin välittömästi. Seuraavaksi yhtiössä mietitään, mitä salibandin kasvavan suosion kanssa tulisi tehdä. Kysymykseen tulee Durchmanin mukaan lähinnä laajentaminen tai tilojen muuttaminen salibandiin sopiviksi. Etuna Durchman näkee yhtiöllä myös sen, että sillä on hyvät laajentamismahdollisuudet, joita monilla muilla halleilla ei ole. *Vakioasiakassuhteiden merkityksen* Durchman näkee *toiminnassa keskeiseksi*.

### 6.7.3.2 Inhimilliset voimavarat

Durchman pitää yritystään sen verran pienenä yrityksenä, että jokainen henkilö on yrityksessä erittäin tärkeä. Jokaisen henkilön panosta tarvitaan, jotta toiminta sujuisi ongelmitta. Yrityksessä jokainen vastaa omista tekemisistään. Kukaan ei varsinaisesti valvo toimintaa tai määrää mitä pitää tehdä. Koko henkilöstö tekee kaikkia asioita ristiin ja kaikkien pitää osata tehdä kaikenlaista. Yrityksessä joustavuus on yhtä tärkeä fyysisten resurssien kuin henkistenkin resurssien osalta.

Durchmannilla on itsellään tennistausta ja hän on suorittanut Yhdysvalloissa ekonomin tutkinnon. Tennisliitossa Durchman on ollut erilaisissa valiokunnissa ja tällä hetkellä hän on Suomen tenniksen kehittämiohjelmassa, jossa mietitään, miten saataisiin tenniksen profiilia nostettua. Durchman toteaa myös, että jokaisella suorituspaikalla on omat opettajat, joilla on omat luottamustehtävät ja kontaktit omaan alaansa. Johtajan merkitys on Durchmanin mukaan tällaisessa pienyrityksessä keskeinen, mutta hän toteaa, että parhaat tiedot saa ennen kaikkea kuuntelemalla muita ja viime kädessä sen saa asiakkailta. Omia vahvoja piirteitään hän ei suostu kuvailemaan, mutta toteaa, että yritys on pitkälti hänen itsensä oloinen luomus.

*Tärkeänä tekijänä henkilökunnan osalta on Durchmanin mukaan palvelualttius.* Oleellista on, että henkilökunta on aina hyvällä tuulella ja, vaikka asiakas olisi kuinka huonolla tuulella tahansa on tarkoituksena, että asiakkaalla on aina hyvä mieli, kun hän lähtee hallin tiloista. Tietenkin liikuntaharrastuksen jälkeen tulee Durchmanin mukaan aina hyvä mieli, mutta hänen mukaansa asiakkaalle tulee jäädä sellainen kuva, että tuonne paikkaan hän tulee myös uudestaan. Durchman painottaa vielä palvelualttiutta ja lisää, ettei asiakas saa jäädä koskaan huonolle mielelle.

Henkilökunnan motivoituneisuutta pidetään yllä myös bonuspalkkauksella, mikäli liikevaihto nousee tietylle tasolle henkilökunta saa bonuksen. Näin yritys pyrkii valjastamaan koko henkilökunnan toiminnan kehittämiseen. Vuositasolla aina katsotaan, mihin on päästy. Lisäksi tulee kaikkien ohjaajien olla koulutettuja. Yrityksessä ollaan hyvin tarkkoja siitä, että kaikilla kouluttajilla on vähintään liikunnanohjaajan koulutus. Durchman painottaa koulutuksen tärkeyttä ja sanoo olevansa tarkka siitä, että kyseiset vaatimukset täytetään.

Henkilöstöä pyritään käyttämään uusien palvelujen ideoinnissa. Yhdessä henkilökunnan kanssa mietitään tulevaisuutta ja tämän lisäksi ollaan järjestetty asiakaskyselyjä, josta saadaan palautetta toiminnasta. Durchmanin mukaan henkisiä resursseja ylläpidetään erilaisilla koulutustilaisuuksilla, joita on tarkoitus hänen mukaansa järjestää tulevaisuudessa entistä enemmän.



### 6.7.3.3 Organisatoriset voimavarat

Durchmanin mukaan yrityksellä on viisi yksikköä, jotka hoitavat tehtävänsä melko itsenäisesti: kuntosali ja jumppa, jossa on oma ohjaaja, toinen yksikkö on mailapelit, jota hoitaa kaksi työntekijää kokopäivätoimisesti, fysikaalisessa hoitolassa on omat vastuuhenkilöt ja lisäksi on kahvila. Vastaanotossa hoidetaan tuntien myynti, ja samat henkilöt hoitavat myös varustemyymälän hoidon.

Valvontaa harjoitetaan yrityksessä sekä kuukausittaisten myyntikäyrien että asiakaskyselyjen avulla. Varsinkin myyntikäyrät ovat tarkan seurannan alla. Yrityksessä painotetaan yksilöitä, mutta Esport Center yhtiönä luo varmaankin jonkinlaisen yhteisen raamin, jonka puitteissa toimitaan. Durchmanin mukaan toiminnassa on tärkeitä saada ihmisistä hyvät asiat esille itsestään eikä painostamalla. Durchmanin mukaan organisatorisia resursseja ei tarvitse alalla sen kummemmin ylläpitää. Ne hoituvat pitkälle omalla painollaan. Durchmanin mielestä henkilökunnan väliset suhteet ovat vähintäänkin tyydyttävällä tasolla. Mahdolliset ristiriidat Durchman pyrkii purkamaan mahdollisimman nopeasti ja toteaa, että suuressa porukassa tulee aina pientä kitkaa.

Durchmanin mukaan tärkeimmät voimavarat ovat fyysiset ja henkiset resurssit. *Palvelualtis henkilökunta ja hyvät tilat yhdessä muodostavat toimivan kokonaisuuden.* Ne ovat yrityksen elinehto, jos ne eivät toimi niin yritys on nopeasti nurin.

### 6.7.4 Kilpailuetu

*Durchman pitää kilpailuedun lähteenä juuri hallin monipuolisuutta. Tärkeää on myös se, että yritys on riittävän iso, ja hallissa voi harrastaa mitä tahansa liikuntaan.* Liian pienet yksiköt ovat Durchmanin mukaan alalla vaikeita hoitaa. Pelkkä tennishalli lisää riskiä, ja toiminta on vaikea saada kannattavaksi. Monipuolisuus on Durchmanin mukaan ehdottoman tärkeä tekijä hallitoiminnassa. Liikeidea ja voimavarat ovat Durchmanin mukaan käytännössä linjassa. Yritys pyrkii koko ajan ideoimaan uutta, mutta ideoista yleensä vain 10% toteutetaan.

Durchmanin mukaan sekä idean että toteutuksen tulee kyseisellä alalla olla linjassa, jos on hyvä idea ja huono toteutus niin toiminta loppuu nopeasti. Durchman toteaa hinnan olevan alalla kova kilpailutekijä. Esport Center ei ole Durchmanin mukaan missään tapauksessa halvin, eikä sen ole tarkoituskaan sitä olla. Korkealaatuinen palvelun tuottaminen maksaa vähän enemmän, mutta asiakkaat ovat yleensä valmiit sen myös maksamaan.

Durchman toteaa, että Esport Centerin idea on kopioitavissa ja esittää vertauksena hiihtokeskus esimerkin, joita rakennettiin kerralla aivan liikaa. Samalla hän kuitenkin toteaa, että saman tyyppistä laitosta ei varmaan ole kovin helppoa rakentaa, koska halli maksaa hyvin paljon ja se on kaikenlisäksi vaikea saada toimimaan. Durchmanin mukaan pienempiä yksiköitä kyllä löytyy esimerkiksi teollisuushalleista, mutta nekin alkavat olla kohta täynnä. Durchmanin mielestä alan yritykset ovat kaikenkaikkiaan melko vaikeita saada toimimaan täysipainoisesti ja toteaa Esport Centerinkin kasvaneen vähitellen useammassa vaiheessa.

Esport Centerin menestys perustuu riittävän suureen hallikokoon, liikuntalajien monipuolisuuteen sekä tilojen muuntelukelpoisuuteen. Yritys pyrkii seuraamaan eri liikuntalajien suosiota ja reagoimaan muutoksiin mahdollisimman nopeasti. Juuri kenttien muunneltavuus eri käyttöön mahdollistaa sen, että yritys pystyy varsin pienellä aikajänteellä sopeuttamaan toimintansa vallitseviin oloihin. Myös asiakaspalvelu pyritään pitämään korkeatasoisena korostamalla henkilökunnan ammattitaitoa sekä palvelualttiutta.

## 6.8 Empiirisen tutkimuksen arviointi

Validiteetin ja reliabiliteetin tarkoituksena on tarkastella tutkimuksen luotettavuutta ja kelpoisuutta tutkimusongelman ratkaisuun. Luotettavuuden arvioinnissa selvitetään, milläläilla tulokset ja käytäntö vastaavat toisiaan.

Validiteetilla tarkoitetaan mittarin asianmukaisuutta eli sen kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Vartia 1988, 51). Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäistä validiteettia eli käsitevaliditeettia tutkimuksessa kuvaa se, että teoreettisten käsitteiden välinen suhde on toisiinsa nähden johdonmukainen. Käsitevalidius merkitsee sitä, että viitekehyksessä määritellyt keskeiset käsitteet kuvaavat tutkittavan ilmiön olennaisia piirteitä (Uusitalo 1991, 39). Käsite validius on pyritty varmistamaan sillä, että aihealuetta koskeva lähdemateriaali on käyty perusteellisesti läpi. Lähdemateriaalin pohjalta on rakennettu teoreettinen viitekehys, jonka avulla teemahaastattelulomakkeen runko on laadittu.

Sisäinen validiteetti kuvastaa lähinnä tutkijan tieteellistä otetta ja tieteenalansa hallintaa (Grönfors 1982, 174). Aineiston sisäisen validiteetin tarkoituksena on siis kuvastaa tutkijan tieteellistä lähestymistä aihealueeseen. Aineiston sisäinen validius voidaan pitkälti tarkastaa päättelyn avulla, jolloin tarkastetaan onko tutkimuksen rakenne ja käsitteet toistensa kanssa linjassa. Sisäiseen validiteettiin pyrittiin myös sillä, että teemaluettelon kysymykset olisivat mahdollisimman selviä ja yksiselitteisiä. Teemahaastattelulomakkeesta tehtiin myös koehaastattelu, jonka tarkoituksena oli juuri kokeilla lomakkeen sisältövaliditeettia ja valmentaa myös haastattelijaa tehtäväänsä. Koehaastattelun avulla haastattelijalle selvisi



haastateltavien teema-alueita koskevan tiedon taso ja tämän pohjalta voitiin teemahaastattelulomake sopeuttaa sellaiseksi, että käsitteistä sai yksiselitteisen kuvan. Lisäksi varauduttiin lisäkysymysten esittämiseen teema-alueista tarpeen vaatiessa.

Grönforsin mukaan (1982, 174) haastattelututkimuksessa ulkoinen validius saavutetaan, kun haastateltavilta saatu tieto on totuudenmukaista. Ulkoista validiteettia edesauttoi se, että tutkija on ollut töissä kyseisellä toimialalla pitkään ja tuntee suurimman osan yrityksistä hyvin. Havainnoista saaduilla tiedoilla voidaan sanoa olevan myös ulkoista validiteettia, kun havainnoidusta tilanteesta on tehty oikeita johtopäätöksiä ja kun tilannetta kuvataan juuri sellaisena kuin se on. Tämä varmistettiin sillä, että tutkimusraportti toimitettiin osalle yrityksistä tarkastettavaksi tietojen todenperäisyyden toteamiseksi ja muutenkin kommentoitavaksi ennen sen puhtaaksi kirjoittamista.

Kvalitatiivisessä tutkimuksessa reliabiliteetti on ymmärrettävissä analyysin toistettavuudeksi (Uusitalo 1991, 84). Validiteettiin liittyy myös aina reliabiliteetin osoittaminen. Aineistolla on reliabiliteettia silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia (Uusitalo 1991, 84). Aineistolla voi olla kuitenkin reliabiliteettia, vaikka sillä ei olisi validiteettia. Tämä voi tapahtua esimerkiksi systemaattisen valehtelun avulla. Reliabiliteetti liittyy siis tiedonkeeruun luotettavuuteen (Grönfors 1982, 174). Reliabiliteetin tarkoituksena on poistaa tekijöitä, jotka saattavat aiheuttaa mittauksiloksiin satunnaisvirheitä. Kaikki toimenpiteet, joiden tarkoituksena on selventää kysymyksiä ja ohjeita, yhtenäistää, vähentää virheiden vaaraa jne. lisäävät mittauksen luotettavuutta (Eskola 1975, 80).

Tutkimustulosten ja niiden raportoinnin sattumanvaraisuutta vähentävien toimenpiteiden minimoiminen vaikuttavat tutkimuksen reliabiliteettia parantavasti. Haastattelijasta aiheutuvia satunnaisvaihteluja pyrittiin minimoimaan niin, että tutkija suoritti itse kaikki haastattelut. Tutkimustulosten esittämisen osalta sattumanvaraisuutta vähensi myös nauhurin käyttö haastattelutilanteissa. Haastattelut purettiin myös välittömästi haastattelun jälkeen, jolloin haastateltavan esittämät asiat olivat tutkijalla hyvin mielessä. Nauhurin käytöllä ja kirjallisella haastattelulomakkeella pyrittiin näin ollen parantamaan tutkimuksen toistettavuutta.

Mainittujen toimenpiteiden takia voidaan päätellä, että tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti ovat riittävät, joten tutkielmaa voidaan pitää näiltä osin tarpeeksi luotettavana.

## 7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET: LIIKEIDEA JA VOIMAVARAT PALVELUALAN PIENYRITYSTEN KILPAILUEDUN LÄHTEENÄ

Tutkielman tavoitteena oli löytää tekijöitä, joiden avulla liikuntapalveluja tuottavat yritykset saavat kilpailuetua. Teoriasta vastauksia etsittiin lähinnä yrityksen liikeideasta ja voimavaroista. Seuraavissa kappaleissa käsitellään teorian ja empirian vastauksia tutkimusongelmaan, sekä tehdään aineiston pohjalta johtopäätökset liikuntapalveluja tuottavien yritysten kilpailuedun lähteistä.

Teoriassa palvelut on kuvattu moninaisiksi ja niiden tarkka kategorisointi on sen mukaan vaikeaa. Sama koskee myös liikuntapalveluja tuottavia yrityksiä. Otoksen menestyvissä yrityksissä palveluja tuotettiin sekä ihmispohjaisesti että laitepohjaisesti. Lisäksi alalle oli tyypillistä, että henkilöstömäärät vaihtelivat varsin voimakkaasti kysynnän mukaan. Joustavuus toiminnassa oli näin ollen keskeisessä asemassa - asiakkaiden toivomukset pyrittiin ottamaan toiminnassa mahdollisimman hyvin huomioon. Teoria painottikin juuri asiakassuhteen tärkeyttä, ja palvelun mukauttamista asiakkaalle sopivaksi.

Yrityksistä saa selkeimmän kuvan tapauskohtaisen tarkastelun avulla. Kuuden esimerkkiyrityksen avulla on mahdotonta vetää liian pitkälle vieviä johtopäätöksiä, mutta jonkinlaisia yleislinjauksia yritysten toiminnasta, ja kilpailuedun lähteistä voidaan kuitenkin tehdä. Otoksen yrityksille oli ominaista, että toimintaan oli sijoitettu varsin suuri määrä rahaa, vaikkakin yritykset nimesivät juuri hyvän palvelun olevan tärkeä menestystekijä toiminnassa. Suuret pääomapanostukset olivat yrityksille tyypillisiä. Nämä panokset myös pitivät alan jossain määrin suhteellisen vakaana. Suuret pääomapanokset ehkäisivät muiden yritysten alalle tuloa. Kaiken kaikkiaan liikuntapalveluja tuottavat yritykset toimivat varsin erilaisissa ympäristöissä eikä voida sanoa, että kyseiset liikuntapalvelujen tuottajat olisivat toistensa kilpailijoita, vaikka kaikki yritykset kilpailevat ihmisten vapaa-ajasta.

Strateginen suunnittelu pienyrityksissä on teorian mukaan varsin käytännönläheistä, ja yritysten pitkäntähtäimen suunnitelmiin vaikuttavat voimakkaasti operaatioita koskevat ratkaisut, koska samat henkilöt tekevät yrityksessä ratkaisuja sekä strategisista suuntaviivoista että käytännön toiminnasta. Strategisten suunnitelmien suhteen yritykset olivat varsin yhteneväisiä. Yritykset kokivat strategiset suunnitelmat yleensä suurina investointeja koskeviksi, ja ne liitettiin useimmiten juuri fyysisiin voimavaroihin. Yritykset tunnistivat kyllä pitkäntähtäimen suunnitelman merkityksen muovailtaessa yrityksen toimintaa tiettyyn linjaan, mutta totesivat usein samalla, että operaatioita koskevat kysymykset nousevat toiminnassa keskeiseen asemaan. Johtajat puhuivat usein strategisista suunnitelmista, vaikka tarkoittivatkin yleensä lyhyentähtäimen suunnitelmia. Lyhyentähtäimen operaatioilla oli selvä vaikutus yhtiön suunnitelmiin, ja uusia ideoita omaksuttiin yritykseen hyvinkin lyhyellä tähtäimellä. Yleisin aikajänne oli puoli vuotta. Kaiken kaikkiaan yritysten toiminta



oli varsin lyhytjänteistä, ja johtajien aika kului suurimmaksi osaksi operaatioiden suunnitteluun ja toteuttamiseen. Strateginen suunnittelu myötäili näin ollen operaatioita, ja tärkeää yrityksissä oli seurata aikaa. Tämä jo sinänsä estää yritystä tekemästä liian pitkälle vieviä suunnitelmia tulevaisuuden suhteen. Varsinaisia pitkäntähtäimen suunnitelmia ei näin ollen voida pitää esimerkkiyritysten kilpailuedun lähteenä.

Vaikka kaikissa yrityksissä oli panostettu paljon fyysisiin puitteisiin, nostivat yritysten johtajat liikeidean kannalta keskeiseksi tekijäksi palveluhenkisyys. Jokaisen yrityksen liikeideassa korostui asiakkaan tärkeä merkitys yrityksen toiminnan kannalta, ja hänen eteen oltiin valmiita tekemään suuriakin uhrauksia. Kaikissa yrityksissä oli vahva sitoutuminen palvelun periaatteisiin, ja liikeidean keskeisenä ajatuksena oli erinomaisen palvelun luominen asiakkaalle.

Tutkielmassa palvelut oli jaettu ydin-, liitännäis- ja tukipalveluun. Ydinpalvelut olivat hyvin yrityskohtaisia, mutta yhteistä palveluissa oli, että jokainen yritys pyrkii olemaan mahdollisimman monipuolinen palvelujensa suhteen. Toiminta oli hyvin moninaista, ja sitä pyrittiin koko ajan uusimaan. Yritykset keskittyivät lähinnä ydinpalvelujen tuottamiseen. Teoriassa palvelupaketin perusosa muodostuu sekä ydinpalvelusta että liitännäispalvelusta, mutta empirian mukaan liitännäispalveluilla ei ollut tärkeää merkistystä. Yritysten toiminta keskittyi siis yrityksen ydinsuuntaamiseen, jonka tuottamisessa yrityksen johdolla oli monen vuoden kokemus ja ammattitaito.

Tieteellisen selityksen mukaan asiakkaita voitiin jakaa varsin moniin ryhmiin eri perusteiden mukaan. Liikuntapalveluita tuottavat yritykset eivät kuitenkaan kokeneet segmentointia erityisen tärkeänä, vaikkakin jotkut palvelut olivat varsin selkeästi suunnattu tietyille asiakasryhmille (esim. Hedmanin tenniskoulu: yritys- ja ladiestennis). Yritysten johdolla oli kuitenkin varsin selkeä käsitys siitä, millaiset henkilöt (lähinnä ikä ja sukupuoli) yrityksen palveluja käyttivät. Kahden yrityksen keskeisenä segmenttinä olivat yritykset. Myös varsin nuoria lapsia pyrittiin yrityksissä samaan mukaan toimintaan. Kaiken kaikkiaan kapean segmentin hyödyntäminen ei ollut yrityksissä keskeisessä asemassa. Toimintaa pyrittiin toteuttamaan varsin laajasti, ja kaikki toiminnasta kiinnostuneet pyrittiin saamaan mukaan.

Yritysten toimintatavoissa korostuivat ihmisten merkitys. Hyvä ja ammattitaitoinen henkilökunta oli jokaisessa yrityksessä keskeisessä asemassa. Jopa halli- ja golfkenttätoimintaa harjoittavat yritykset kokivat henkilökunnan tärkeimmäksi tekijäksi luotaessa ihmisille liikuntapalveluja. Toinen tärkeä tekijä toiminnassa oli vakioasiakassuhteet. Nämä olivat keskeisessä asemassa jokaisessa yrityksessä. Vakioasiakassuhteiden osuus oli vähintään 50 prosenttia jokaisen yrityksen toiminnasta. Palveluja pyrittiin sopeuttamaan myös asiakkaan toivomusten mukaan niin pitkälle kun mahdollista, ja muutenkin toimintatavassa asiakas

oli nostettu keskeiseen asemaan. Tyypillistä ja tietyllä tavalla ongelmallista liikuntapalveluyritysten toiminnassa oli se, että kysyntä kuormittuu vain tiettyihin aikoihin. Tällöin kysyntää on yli tarpeiden. Kaikki halukkaat pyrittiin kuitenkin samaan mukaan toimintaan.

Teorian pohjalta olivat voimavarat jaettu kolmeen luokkaan. Fyysisiin voimavaroihin kuuluivat kaikki tekijät, jotka eivät liittyneet yrityksen henkilöstön tai organisaation kykyihin. Tärkeitä fyysisiä resursseja otoksessa olivat resurssit, jotka olivat keskeisiä palvelujen tuottamisen kannalta. Tällaisia olivat hevoset, liikuntapaikat, tennistunnit sekä kuntosalivälineet. Tietokoneohjelmat ja atk-välineistö nousivat keskeiseen asemaan yrityksissä, joissa oli paljon asiakassuhteita tai paljon seurattavia tapahtumia. Fyysisiä voimavaroja ylläpidettiin yleensä korjaustoimenpiteillä, ja varsinkin golfkenttätöiminnalla fyysisten voimavarojen ylläpito oli keskeinen osa toimintaa.

Tieteellisen selityksen pohjalta yrityksissä tutkittiin johtajaa sekä henkilökuntaa. Yhteistä jokaiselle yritykselle oli johtajan vahva osaaminen ja ammattitaito jo monen vuoden takaa. Keskeisellä henkilöllä oli myös usein varsin suuri määrä luottamustehtäviä, jotka tukivat yrityksen toimintaa ja pitivät johtajat hyvin ajantasalla alalla tapahtuvan kehityksen kanssa. Johtajia yhdistävä persoonallinen tekijä oli palveluhenkisyys, jota painotettiin myös henkilökunnan osalta. Teorian puolella juuri johtajan kyky luoda yritykselle hyödyllinen suhde ympäristöönsä korostui. Henkilökunnassa avainasemassa oli ammattitaito, ja taito ottaa asiakas huomioon kaikessa toiminnassa. Henkilökunta oli jokaisen johtajan mielestä keskeisin voimavara yrityksessä, ja henkilökunnan ammattitaitoa pyrittiin edelleen kehittämään koulutuksella ja ammattitaitoa ylläpitävillä kannustimilla.

Teoriassa organisatorisia tekijöitä on tutkittu paljon, mutta pienyrityksissä niillä ei ollut suurta merkitystä. Yhtiöissä korostuivat kuitenkin henkilökunnan hyvä ryhmähenki, ja valvonnan puolelta asiakkailta saatu palaute. Organisoituminen korostui etenkin ketjuuntuneessa kuntosalipalveluja tuottavassa yhtiössä. Muuten organisatoriset voimavarat jäivät vähäiselle huomiolle. Organisaatioita ylläpitäviksi toiminnoiksi mainittiin joissakin yrityksissä henkilökunnan yhteiset tapahtumat, joiden avulla pyrittiin nostattamaan henkilöstön yhteishenkeä.

Voimavaroista tärkeimmäksi nostivat miltei kaikki yritykset henkiset resurssit, vaikkakin fyysiset resurssit saattoivat monessa yrityksessä olla varsin keskeisessä asemassa. Teoreettisen selityksen mukaan yrityksen kilpailuetu muodostuu juuri tehokkaista ja tuotteliaista ihmisistä. Teorian mukaan teknologialla voidaan saavuttaa vain rajoitettu kilpailuetu, koska teknologiat ja muut fyysiset resurssit ovat kaikkien niiden käytettävissä, joilla on niihin varaa.



Kilpailuedun lähteenä yritykset mainitsivat useimmiten palveluhenkisyiden ja asiakaslähtöisyyden. Lisäksi mainittiin yrityskulttuuri, hyvät ideat, yrityksen fyysiset resurssit (esim. ponit ja hyvin suunniteltu golfkenttä), yhtiön hyvä maine, monipuolisuus, riittävä koko, tavoitteellisuus, sijainti, ammattitaito ja pitkäaikainen kokemus alalta. Kilpailuedun lähteenä voidaan pitää myös yritysten johtajien pitkäaikaista kokemusta ja näkemystä alalta, koska kaikissa yrityksissä johtajan vaikutus yrityksen toimintaan oli keskeinen. Teorian pohjalta miltei mikä tahansa tekijä voi toimia kilpailuedun lähteenä, mikäli sitä on vaikea jäljitellä. Juuri henkisiä tekijöitä on toisten yritysten vaikea jäljitellä, ja näin ollen on ymmärrettävää, että kaikki yritykset mainitsivat inhimilliset tekijät keskeisiksi voimavaroiksi juuri kilpailuetuun pyrittäessä.

Yritysten liikeidea ja voimavarat olivat johtajien mielestä pääosin linjassa toistensa kanssa. Kaikki yritykset olivat toimineet toimialalla jo niin pitkään, että tarvittavat voimavarat oli periaatteessa jo hankittu. Tällöin yritykset keskittyivät lähinnä palvelun laadun (asiakkaiden palvelemiseen) ylläpitoon, ja uusien tuotteiden kehittämiseen. Kaikilla yrityksillä oli ajatus toiminnasta ja voimavarat synergiassa toistensa kanssa.

Tieteellisen esityksen ja empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että liikuntapalveluja tuottavien yritysten strateginen suunnittelu on varsin käytännönläheistä ja pitkälti operaatioita seurailevaa. Keskeisenä tekijänä yrityksissä oli joustavuus asiakkaiden, henkilökunnan ja tilojen suhteen. Kilpailuetu saavutettiin hoitamalla asiakas mahdollisimman hyvin, ja tässä oli tukena yrityksen johtajan pitkäaikainen kokemus. Henkilökunta nähtiin kilpailuedun kannalta keskeiseksi, etenkin heidän ammattitaito ja palveluhenkisyys. Menestyneet liikuntapalvelujen tuottajat korostivat asiakaskeskeisyyttä ja palvelualttiutta. Asiakaskuntaa pyrittiin palvelemaan mahdollisimman monipuolisesti, ja toimintaan pyrittiin tuomaan koko ajan jotain uutta mukaan, jotta asiakkaiden mielenkiinto yritystä kohtaan pysyi yllä. Näin yritykset myös saavuttivat pitkäaikaisia asiakassuhteita.

Liikuntapalveluita tuottavien pienyritysten kilpailuetu perustuu siis pääasiassa hyvään palveluun. Kilpailuedun lähteenä voidaan pitää yrityksen asiakassuuntautunutta toimintaa ja inhimillisiä voimavaroja. Otos antaa kuvan, miten liikuntapalveluja tuottavat yritykset toimivat menestyksekkäästi. Koko palvelualaa tai edes vapaa-ajan palvelualaa koskevia yleistyksiä on vaikea tehdä, mutta on syytä olettaa, että asiakaskeskeisyys on tärkeä tekijä myös koko palvelualalla. Kilpailuedun lähteiden tiedostaminen on liikuntapalveluja tuottavalle pienyritykselle tärkeää, koska vain selkeän käsityksen avulla yritys voi kohdentaa niukkoja voimavarojaan kilpailun kannalta keskeisiin tekijöihin.

## LÄHDELUETTELO

- Abell, Derek F. & Hammond, John S. (1979), *Strategic market planning: Problems and analytical approaches*. N.J: Englewood Cliffs.
- Amit, Raphael & Schoemaker, Paul J.H. (1993), *Strategic Assets and Organizational Rent*. Strategic Management Journal, Vol.14, 33-46.
- Ansoff, Igor H. (1965), *Corporate Strategy*. New York: Mc Graw-Hill Book Co.
- Ansoff, Igor H. (1984), *Strategisen johtamisen käsikirja*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Bamberger, Ingolf (1989), *Developing Competitive Advantage in Small and Medium- Size Firms*. Long Range Planning (UK), Vol.22, Iss.5, 80-88.
- Barney, Jay (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, Vol.17, No.1, 99-120.
- Bharadwaj, Sundar G., Varadajan, P.Rajan & Fahy, John (1993), *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions*. Journal of Marketing, Vol.57, October, 83-99.
- Bryman, Alan (1989), *Research Methods and Organization Studies*. London: Contemporary Social Research Studies 20.
- Castanias, Richard P. & Helfat, Constance E. (1991), *Managerial Resources and Rents*. Journal of Management, Vol.17, No.1, 155-171.
- Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure*. Cambridge, Massachusetts: The Mit Press.
- Coyne, Kevin P. (1993), *Achieving a Sustainable Service Advantage*. The Journal of Business Strategy, Jan/Feb, 3-10.
- Cravens, David (1987), *Strategic Marketing*. Homewood: Richard D. Irwin Inc.
- Curtis, David A (1983), *Strategic Planning for Smaller Businesses*. United States: D.C. Heath and Company.
- Day, George (1984), *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*. St. Paul: West Publishing Co.
- Diedrickx, Ingemar & Cool, Karen (1989), *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*. Management Science, Vol.35, No.12, December, 1504-1511.



- Drucker Peter F. (1964), *Käytännön liikkeenjohto*. Helsinki: KK:n kirjapaino, 2. painos.
- Drummond, Helga & Chell, Elisabeth (1994), *Crisis management in a small business: A tale of two solicitors' firms*. Management Decision, Vol.32, No.1, 37-40.
- Eskola, Antti (1975), *Sosiologian tutkimusmenetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Fiol, Marlene C. (1991), *Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity- Based View of Sustainable Competitive Advantage*. Journal of Management, Vol.17, No.1, 191-211.
- Fitzgerald, Thomas J. (1988), *Understanding the Differences and Similarities between Services and Products to Exploit Your Competitive Advantage*. The Journal of Services Marketing, Vol.2, No.1, Winter, 25-30.
- Garvin, David A. (1984), *What Does "Product Quality" Really Mean?* Sloan Management Review, Fall, 25-39.
- Garvin, David A. (1987), *Competing on the eight dimensions of quality*. Harvard Business Review, No.6, Nov-Dec, 101-109.
- Gerstein, M., & Reisman, H. (1983), *Strategic selection: Matching executives to business conditions*. Sloan Management Review, 24, 33-49.
- Grant, Robert M. (1991), *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Management Review, Vol.33, No.3, Spring, 114-133.
- Grönfors, Martti (1982), *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Juva: WSOY.
- Grönroos, Christian (1982), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Grönroos, Christian (1987), *Developing the Service Offering - A Source of competitive advantage*. Teoksessa: *Add Value to Your Service*. U.S.A: American Marketing Association, 81-85.
- Grönroos, Christian (1990), *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Jyväskylä: Gummerus.
- Harari, Oren (1994), *Running in Circles*. Small Business Reports, Vol.19, No.11 November, 52-55.
- Hatten, Kenneth J. & Hatten, Mary Louise (1987), *Strategic Management: Analysis and Action*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Henderson, Rebecca & Cockburn Iain (1994), *Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research*. Strategic Management Journal, Vol.15, 63-84.

- Henry, Ian (1990), *Management & Planning in the Leisure Industries*. Hong Kong: Macmillan Education Ltd.
- Heskett, James L. (1986), *Managing in the Service Economy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Hiltunen, Väinö (1988), *Menestynvä yrittäjä 5. toim.* Marja-Liisa Saarni, Espoo: Weilin + Göös.
- Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena (1980) ja (1988), *Teemahaastattelu*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hofer, Charles W. & Schendel, Dan (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Minnesota: West Publishing Co.
- Hyvönen Saara (1989), *Markkinoinnin kehittäminen palveluorganisaatioiden näkökulmasta*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D - 124.
- Jahnukainen Iiro, Junnelius Christian, Sonkin Lena (1980) ja (1988), *Liiketoiminnan kehittäminen liikeidean pohjalta*. Espoo: Weilin + Göös.
- Johnson, Gail Cook (1991), *Empowering Employees*. Canadian Business Review, Vol.18, Iss.2, Summer, 47-49.
- Karagozoglu, Necmi & Knowles, Joel (1991), *Impact of Behavioral Inertia on Strategic Decision making in Small Businesses: An Empirical Study*. International Journal of Management, Vol.8, No.2, 623-630.
- Karlöf, Bengt (1990), *Yritystoiminnan avainsanat*. Helsinki: Weilin & Göös.
- Keiser, Thomas C. (1988), *Strategies for Enhancing Services Quality*. The Journal of Services Marketing, Vol.2, No.3, Summer 1988, 65-70.
- Kinturi, Marja-Liisa (1990), *Vapaa-ajan apajilla: markkinointivaltteina hyvä kunto ja iloinen mieli*. Mark, 7, 14-21.
- Kotler, Philip (1984), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. London: Prentice-Hall International.
- Kotler, Philip (1986), *Principles of Marketing*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Lado, Augustine A, Boyd, Nancy G & Wright, Peter (1992), *A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration*. Journal of Management, Vol.18, No.1, 77-91.
- Lado, Augustine A & Wilson, Mary C (1994), *Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective*. Academy of Management Review, Vol.19, No.4, 699-727.



- Lahti, Arto (1983), *Yrityksen kilpailustrategia*. Espoo: Weilin + Göös.
- Lahti, Arto (1985), *Yrityksen strategia ja menestyksellisyys*. Helsinki: Helsingin kauppa-  
korkeakoulun julkaisuja D-69.
- Lehtonen, Reino & Sipilä, Leea-Mari (1989), *Talous Sanasto*. Vammala: Vammalan Kirja-  
paino Oy.
- Liikkanen, Mirja, Pääkkönen, Hannu, Toikka, Ari & Hyytiäinen, Pirjo (1993), *Vapaa- aika  
numeroina 4: Liikunta, ulkoilu, järjestö- ja muu osallistuminen, loma, huvit*. Helsin-  
ki: Tilastokeskus.
- Lindgren, Göran (1993), *Ekonomi kilpailukykyisenä tuotteena - liikeidea-ajatteluun pe-  
rustuva kehittämismalli*. Ekonomi, Extra.
- Lindqvist, Lars J. (1987), *Quality and Service Value in the Consumption of Services*. Teok-  
sessa: *Add Value to Your Service*. U.S.A: American Marketing Association.
- Lokka, Jukka & Möller, Kristian (1994), *Liikeidea-analyysi voimavarojen, tarpeiden ja  
markkinoiden synteesi*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-207.
- Lovelock, Christopher H. (1984), *Services marketing: Text, Cases & Reading*. New Jersey:  
Englewood Cliffs.
- Lovelock, Christopher H. & Weinberg, Charles B. (1984), *Marketing for Public and Non-  
profit Managers*. United States: John Wiley & Sons, Inc.
- Lysmä, Marko (1995), *Mailapelien klassikot ovat fitness-lajeja parhaimmillaan*. Fitness,  
No.6, 8-24.
- Mahoney, Joseph T & Pandian Rajendran J. (1992), *The Resource-Based View within the  
Conversation of Strategic Management*. Strategic Management Journal, Vol.13, 363-  
380.
- Martin Jr, Claude R. & Horne, David A. (1992), *Restructuring towards a Service Orienta-  
tion: The Strategic Challenges*. International Journal of Service Industry manage-  
ment, Vol.3, No.1, 25-38.
- McBurnie, Tony & Clutterberg, David (1987), *The Marketing Edge*. Great Britain: The  
Bath Press, Avon.
- Normann Richard (1984), *Palveluyrityksen johtaminen*. Espoo: Weilin + Göös.
- Normann Richard (1988), *Luova yritysjohto*. Espoo: Weilin + Göös.

Näsi, Juha (1987), *Liikkejohdon viisastenkivet*. Ekonomia-sarja, Espoo: Weiling + Göös.

Parasuraman, A., Zeithaml Valerie A. & Berry Leonard L. (1985), *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Journal of Marketing, Vol. 49, Fall, 41-50.

Pekurinen, Markku, Rissanen, Pekka & Valtonen, Hannu (1987), *Näkökohtia liikunnan taloudesta*. Liikuntatieteellinen Seura.

Peteraf, Margaret A. (1993), *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View*. Strategic Management Journal, Vol.14, 179-191.

Peters, Thomas J. & Austin, Nancy K. (1989), *Intohimo menestykseen*. Juva: WSOY.

Porter, Michael E. (1985), *Kilpailuetu*. Espoo: Weiling & Göös.

Prahalad, C.K. & Hamel, Gary (1990), *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, May-June, 79-91.

Ranto, Esko (1995), *Helsinkiläinen liikkuu*. Kvartti, No.4, 21-26.

Reed, R., & DeFilippi, R.J. (1990), *Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage*. Academy of Management Review, 15, 88-102.

Rice, G.H (1983), *Strategic Decision Making in Small Businesses*. Journal of General Management, Vol.9, No.1, 59-65.

Rope, Timo (1987), *Asiakaskeskeinen markkinointi - näkemyksiä ja sovellutuksia*. Espoo: Weiling + Göös.

Roy, Philippe (1990/91), *The quality and service revolution in the public and private sectors*. Canada: Optimum, Vol.21, Iss. 4, 7-13.

Schaefer, Robert A.(1981), *Starting and Managing a Small Service Business*. Washington D.C.: Government Printing Office.

Schlesinger, Leonard A. & Heskett, James L. (1991), *Breaking the Cycle of Failure in Services*. Sloan Management Review, Vol.32, Iss.3, Spring, 17-28.

Steiner, G.A., Miner, J.B. & Gray, E.R. (1986), *Management Policy and Strategy*. New York (3ed.), Macmillan.

Steinboff, Dan (1988), *Small Business Management Fundamentals*. McGraw-Hill Inc.



Taylor, G. Stephen & Banks, McRae, C. (1992), *Entrepreneurs, Small Business Executives, and Large Business Executives: A Comparison of the Perceived Importance of Current Business Issues*. Journal of Small Business Management, Vol. 30, No.4, October, 24-40.

Tilander, Lassi (1993), *Tiiltä tiille*. Suomen Golflehti, No.1, 10-11.

Tilander, Lassi (1995), *Tiiltä tiille*. Suomen Golflehti, No.2, 14.

Uusitalo, Hannu (1991), *Tiede, tutkimus ja tutkielma - Johdatus tutkielman maailmaan*. Juva: WSOY.

Valtonen, Hannu, Rissanen, Pekka & Pekurinen, Markku (1993), *Liikunta- Talous- Kulttuuri: Liikunta taloudessa, talous liikunnassa*. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro.137, Tampere: Tammer-paino Oy.

Vartia, Yrjö (1988), *Tilastotieteen perusteet*. Helsinki: Yliopistopaino.

Wernerfelt; Birger (1984), *A Resource-based View of the Firm*. Strategic Management Journal, Vol.5, 171-180.

Wernerfelt, Birger (1995), *The Resource-based View of the Firm: Ten Years After*. Strategic Management Journal, Vol.16, 171-174.

Yin, Robert K. (1989), *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Inc.

Yukl, G. (1981), *Leadership in organisations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Zeithaml, V.A., & Parasuram, A. (1988), *Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality*. Journal of Marketing, April.

Äyväri, Anne, Suvanto, Pirkko & Vitikainen, Matti (1991), *Markkinoiden palveluja*. Markkinointi-instituutin kirjasarja n:o 40, Tampere: Weilin & Göös.

#### Haastattelut:

Durchman Lasse, toimitusjohtaja, Esport Center, Espoo 27.3.1996.

Hedman Heikki, toimitusjohtaja, Hedmanin tenniskoulu, Helsinki 21.3.1996.

Isolotila Airi, hallituksen puheenjohtaja, Husön ratsastuskeskus, Sipoo 26.3.1996.

Keltto Jukka, hallintopäällikkö, Tanssistudio Tuulensuu, Helsinki 9.4.1996.

Konkola Raija-Liisa, tiedotuspäällikkö, Suomen Yrittäjien Keskusliitto, Helsinki  
(puhelinhaastattelu) 2.5.1996.

Nieminen Matti, toimitusjohtaja, Finnbody, Helsinki 29.3.1996.

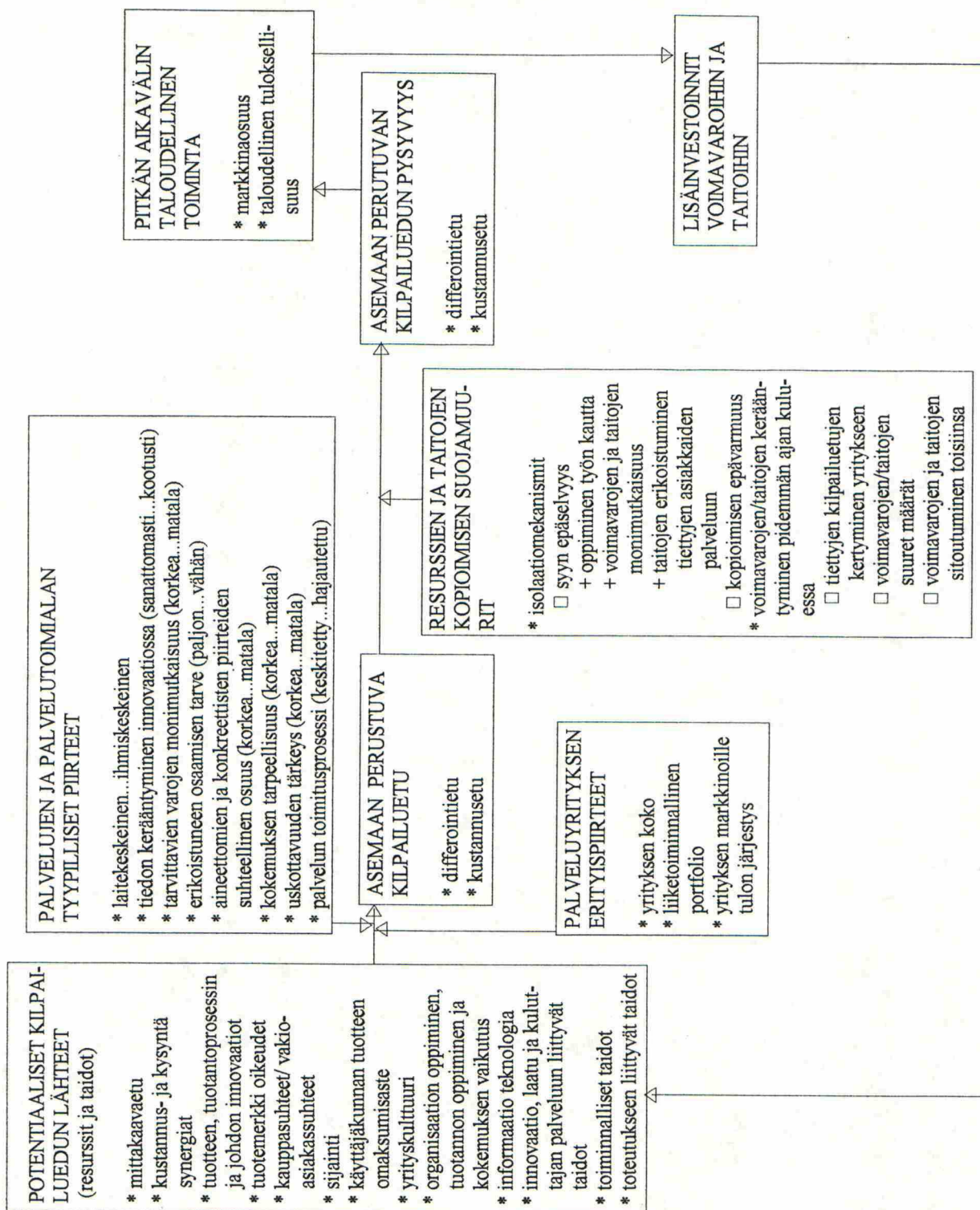
Peltoniemi Petri, toiminnanjohtaja, St.Lawrence golf, Lohja 28.3.1996.



# LIITE 1: PALVELUJEN LUOKITUKSET

Kirjoittaja	Luokitukset	Kommentit
Thomas (1978)	<ol style="list-style-type: none"> <li><i>Lähinnä laitepohjaiset</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>Automatisoidut (esim. autonpesu)</li> <li>Ammattitaidottoman työvoiman valvonnassa (esim. elokuvateatteri)</li> <li>Ammattitaitoisen työvoiman valvonnassa (esim. lentoyhtiö)</li> </ol> </li> <li><i>Lähinnä ihmispohjaiset</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ammattitaidoton työvoima (esim. nurmikonhoito)</li> <li>Ammattitaitoinen työvoima (esim. korjaustyö)</li> <li>Asiantuntijat (esim. lakimichet, hammaslääkärit)</li> </ol> </li> </ol>	Vaikka luokitus on enemmänkin tuotantoon liittyvä kuin markkinoinnillinen, se tarjoaa hyödyllisen tavan ymmärtää tuotteen määrittäjä
Grönroos (1979)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Palvelun tyyppi <ol style="list-style-type: none"> <li>Asiantuntijapalvelut</li> <li>Muut palvelut</li> </ol> </li> <li>Asiakkaiden tyyppi <ol style="list-style-type: none"> <li><i>Yksityhenkilöt</i></li> <li><i>Organisaatiot</i></li> </ol> </li> </ol>	Ottaa huomioon, että samoja palveluja, kuten vakuutus- ja rahoituspalveluja, voidaan tarjota sekä yksityisille että organisaatioille.
Kotler (1980)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ihmispohjaiset kontra laitepohjaiset</li> <li>Missä määrin asiakkaan läsnäolo on tarpeen</li> <li>Täyttää henkilökohtaisia tarpeita kontra yrityksen tarpeita</li> <li>Julkinen kontra yksityinen. voittoa tavoitteilematon</li> </ol>	Synteesi edeltävästä työstä, ottaa huomioon palveluorganisaatioiden tarkoituksen erot
Lovelock (1980)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kysynnän peruspiirteet <ul style="list-style-type: none"> <li>* Palvelun kohde (ihmiset/ omaisuus)</li> <li>* <i>Kysynnän ja tarjonnan epätasapainottomuuksien suhde</i></li> <li>* <i>Asiakkaiden ja palvelun tarjoajien välinen suhde irrallinen tai jatkuva</i></li> </ul> </li> <li>Palvelun sisältö ja ja hyödyt <ul style="list-style-type: none"> <li>* Fyysisten tavaroiden ja henkilökohtaisen palvelun osuus</li> <li>* Yksittäinen palvelu vai palvelupaketti</li> <li>* Hyötyjen ajoitus ja kesto</li> </ul> </li> <li>Palvelun toimitusmenettely <ul style="list-style-type: none"> <li>* Toimitus yhdessä vai kahdessa paikassa?</li> <li>* Kapasiteetin kohdentaminen (varaukset kontra palvelu sitä mukaan kuin ihmisiä tulee)</li> <li>* <i>Itsenäinen kulutus vai ryhmäkulutus</i></li> <li>* <i>Aikaperustaiset kontra tehtäväperustaiset liiketoimet</i></li> <li>* <i>Missä määrin asiakkaiden on oltava läsnä palvelun toimituksessa</i></li> </ul> </li> </ol>	Ehdottaa monia alaluokkia kunkin luokituksen sisälle. Päättelee, että palvelun kohteen määrittäminen on kaikkein perustavin luokitus. Ehdottaa, että kahden tai useamman luokituksen yhdistäminen matriisiksi voi synnyttää arvokkaita markkinointinäkemysä.
Schmenner (1986)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Vuorovaikutuksen ja mukautuksen aste <ol style="list-style-type: none"> <li>Alhainen</li> <li>Korkea</li> </ol> </li> <li>Työvaltaisuuden aste <ol style="list-style-type: none"> <li>Alhainen</li> <li>Korkea</li> </ol> </li> </ol>	Ottaa huomioon, että joitakin palveluja mukautetaan enemmän ja että ne vaativat enemmän työvoimaa. Saattaa auttaa ymmärtämään käytettävissä olevia strategisia ja taktisia vaihtoehtoja.

## LIITE 2: SATUNNAISMALLI PYSYVÄSTÄ KILPAILUEDUSTA PALVELU ALALLA



Lähde: Bharadwaj ym. (1993, 85)



### LIITE 3: PALVELUN LAATUUN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Parasuram ym. (1985, 47) ovat tutkimuksissaan jakaneet koetun palvelun laatuun vaikuttavat tekijät kymmeneen ryhmään:

**1. Luotettavuus** merkitsee suorituksen johdonmukaisuutta ja luotettavuutta:

- \* yritys tekee palvelun oikein ensimmäisellä kerralla
- \* laskutus täsmällistä
- \* arkistointi moitteetonta
- \* palvelu toimitetaan sovittuun aikaan

**2. Reagointialttius** koskee työntekijöiden halua ja valmiutta palvella:

- \* palvelu tapahtuu ajallaan
- \* tarpeelliset asiakirjat lähetetään heti
- \* asiakkaaseen otetaan heti yhteyttä
- \* palvelu on nopeaa

**3. Pätevyys** merkitsee tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa:

- \* kontaktihenkilöiden tiedot ja taidot
- \* tukihenkilöstön tiedot ja taidot
- \* organisaation tutkimuskyvyt

**4. Saavutettavuus** merkitsee yhteydenoton mahdollisuutta ja helppoutta:

- \* palvelu on helposti saatavissa puhelimitse
- \* palvelun odotusaika ei ole liian pitkä
- \* sopivat aukioloajat
- \* palvelupisteen sijainti on sopiva

**5. Kohteliaisuus** merkitsee kontaktihenkilöiden käytöstapoja, kunnioittavaa asennetta, huomaavaisuutta ja ystävällisyyttä:

- \* hienotunteisuus asiakkaan omaisuutta kohtaan
- \* asiakaspalvelijat ulkonaiselta olemukseltaan moitteettomia ja siistejä

**6. Viestintä** merkitsee, että asiakkaille puhutaan kieltä, jota he ymmärtävät, ja että heitä kuunnellaan:

- \* palvelun selostaminen
- \* palvelun hinnan kertominen
- \* kuluttajien vakuuttaminen siitä, että ongelma hoidetaan

**7. Uskottavuus** merkitsee luotettavuutta, rehellisyyttä ja asiakkaiden etujen ajamista:

- \* yrityksen nimi
- \* yrityksen maine
- \* kontaktihenkilöstön persoonallisuus

**8. Turvallisuus** merkitsee sitä, että vaaroja, riskejä tai epäilyksiä ei ole:

- \* fyysinen turvallisuus
- \* rahallinen turvallisuus
- \* luottamuksellisuus

**9. Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen** merkitsee aitoa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeita:

- \* asiakkaan erityisvaatimusten selvittäminen
- \* asiakasta kohdellaan yksilöllisesti
- \* vakioasiakas tunnetaan

**10. Fyysinen ympäristö** sisältää palvelun fyysiset tekijät:

- \* fyysiset tilat
- \* henkilöstön ulkoinen olemus
- \* palvelussa käytettävät apuvälineet tai koneet
- \* palvelun fyysiset merkit (kortit jne.)
- \* muut palvelutiloissa olevat asiakkaat



## LIITE 4: TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSET

### A. YRITYSTÄ KÄSITTELEVÄT TAUSTAKYSYMYKSET

1. Yritystoiminnan aloittamisvuosi ja lyhyt historiikki yrityksestä
2. Millä toimialalla yrityksenne mielestänne toimii?
3. Kuvaile toimialan rakennetta ja tyypillisiä piirteitä
4. Mikä on yrityksen liikevaihto tai budjetti vuonna 1995?
5. Mikä on henkilöstön määrä?

### B. STRATEGINEN SUUNNITTELU

#### *Strategia*

1. Mitä käsite strateginen suunnittelu (pitkän tähtäimen suunnitelma) teille merkitsee?
2. Suunnitteleeko yrityksenne liiketoimintaa eteenpäin? Miten?
3. Vaikuttaako strategia 'raamina' kaikkeen yrityksen toimintaan? Miten?
4. Missä määrin päivittäinen toiminta (operatiivinen) muuttaa strategisia suunnitelmia?
5. Koetteko strategisen suunnittelun tärkeäksi liiketoiminnan kehittämisen kannalta? Miksi?
6. Tuleeko suunnittelu lisääntymään/korostumaan yrityksessänne tulevaisuudessa? Miksi?

#### *Palvelut*

7. Mitä etuja/haittoja on siitä, että yrityksenne toimii palvelualalla?
8. Mitä palvelun laatu yrityksessänne merkitsee?
9. Mikä merkitys palvelun laadulla on yrityksenne toiminnan kannalta?

### C. LIIKEIDEA

#### *Yleistarkastelu*

1. Onko liikeidean käsite teille tuttu? Mitä se teille tarkoittaa?
2. Mikä on yrityksenne liikeidea?
3. Onko liikeidea vuosien varrella muuttunut? Miten?
4. Ohjaako liikeidea yrityksenne päivittäistä toimintaa ns. punaisena lankana?
5. Onko näkemys yrityksen tulevaisuuden toiminnasta oleellista vai muovautuuko toiminta enemmänkin ympäristön (asiakkaat, kilpailijat) vaatimusten mukaisesti?

### *Yksityiskohtainen tarkastelu*

6. Mitä palveluja yrityksenne tarjoaa?

- a. Ydinpalvelu
- b. Liitännäispalvelut
- c. Tuki- ja rahoittavapalvelu

7. Kenelle yrityksen palvelut on suunnattu (palvelukohtainen tarkastelu)?

8. Miten palvelut tuotetaan ?

- a. Mitkä seikat ovat tärkeitä palveluja tuotettaessa?
- b. Sopeutetaanko palvelu asiakaskohtaisesti?
- c. Mikä on työvaltaisuuden aste palvelua tuotettaessa?
- d. Onko asiakkaan ja yrityksen välinen suhde irrallinen vai jatkuva?
- e. Pystytäänkö kysyntä tyydyttämään silloin kuin asiakkaalle sopii vai esiintyykö palvelun tuottamisessa katkoksia? Miten näitä katkoksia on käsitelty?

## **D. VOIMAVARAT**

1. Mistä yrityksen ydinosaaminen muodostuu?

2. Onko yritys tietoisesti panostanut näiden keskeisten voimavarojen kehittämiseen? Miten?

### *Fyysiset voimavarat*

3. Mistä yrityksen tärkeimmät fyysiset voimavarat muodostuvat?

- a. Mikä on toiminnan sijainnin merkitys?
- b. Mikä merkitys on yrityksen toimitiloilla, laitteilla ja välineillä?
- c. Mikä on yrityksen aineettomien tekijöiden (mm. yrityksen tuotemerkki, palvelun omaksumisaste) merkitys yrityksen toiminnan kannalta?
- d. Mikä merkitys on vakioasiakassuhteilla?
- e. Miten fyysisiä voimavaroja ylläpidetään?

### *Inhimilliset voimavarat*

4. Mistä yrityksen tärkeimmät henkiset resurssit muodostuvat?

#### Johtajan merkitys ja ominaisuudet

- a. Mitkä ovat johtajan taustat: koulutus, perehtyneisyys alaan, mahdolliset luottamustehtävät?
- b. Kuinka suuri merkitys on johtajan tiedoilla/taidoilla yrityksen menestykseen?
- c. Mitkä ovat mielestänne johtajan tärkeimmät persoonalliset tekijät yrityksenne kannalta?



### Henkilökunnan merkitys ja ominaisuudet

- a. Mitä ominaisuuksia painotatte henkilökunnassa?
- b. Mitkä persoonalliset tekijät ovat tärkeitä henkilökunnassa?
- c. Miten henkilökunnan motivoituneisuutta pidetään yllä?
- d. Mikä merkitys on henkilöstön ammattitaidolla?
- e. Käytetäänkö henkilöstöä uusien tuotteiden innovointiin?
- f. Miten inhimillisiä voimavaroja ylläpidetään?

### *Organisatoriset voimavarat*

5. Mistä yrityksen tärkeimmät organisatoriset voimavarat muodostuvat?
  - a. Miten organisatio on miehitetty ja kuka vastaa mistäkin?
  - b. Millainen on mielestänne yrityksen johtamisjärjestelmä ja johtamistapa?
  - c. Vaikuttaako henkilöstön väliset epäviralliset suhteet yrityksen toimintaan? Miten?
  - d. Miten yritystoimintaa suunnitellaan yrityksessänne?
  - e. Miten toimintaa valvotaan?
  - f. Miten tehtävät on koordinoitu yrityksessä?
  - g. Mikä on yrityskulttuurin merkitys toiminnan kannalta?
  - h. Miten organisatorisia voimavaroja ylläpidetään?
  
6. Mikä näistä kolmesta voimavaraluokituksesta on yrityksenne kannalta tärkeimmässä asemassa? Miksi?

### **E. KILPAILUETU**

1. Mikä on mielestänne yhtiönne menestyksen syy?
2. Muodostaako yrityksen liikeidea ja resurssit toisiaan tukevan kokonaisuuden?
3. Muodostuuko kilpailuetu mielestänne hyvästä ideasta vai hyvästä toteutuksesta vai molemmista? Miksi?
4. Mitkä ovat mielestänne oleelliset kilpailutekijät omalla toimialallanne?
5. Onko ideat ja resurssit pysyviä vai helposti kopioitavissa?